

**Fachbereich Erziehungswissenschaften
der
Philipps-Universität Marburg**

**Masterarbeit
im Studiengang
Erziehungs- und Bildungswissenschaft**

**Ehrenamtliche Vorstände – Ansätze fürs Freiwilligen-
management**

**vorgelegt von
Heike Rundnagel
aus
Engelskirchen**

Marburg, 26. September 2013

**Erstgutachter: Prof. Dr. Wolfgang Seitter
Zweitgutachter: Prof. Dr. Benno Hafenegger**

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	4
Persönliches Vorwort.....	5
1 Einleitung.....	6
1.1 Gegenstand und Konzeption der Studie	6
1.2 Aufbau der Arbeit.....	7
Theoretische Hinführung.....	8
2 Ehrenamt.....	8
2.1 Engagementforschung.....	9
2.2 Wandel als Voraussetzung für veränderte Bedingungen	10
2.2.1 Wandel der gesellschaftlichen Bedeutung	10
2.2.2 Motivwandel	11
2.2.3 Strukturwandel.....	12
3 Ehrenamtliche Vorstände als Führungskräfte im Dritten Sektor	12
3.1 Dritte-Sektor-Forschung.....	13
3.2 Dritter Sektor	13
3.3 Verein	14
3.4 Ehrenamtliche Vorstände.....	16
3.4.1 Kernaufgaben des Vorstands	16
3.4.2 Herausforderungen.....	18
3.4.3 Kreislauf der Vorstandsbiologie und – entwicklung.....	21
4 Freiwilligenmanagement.....	22
4.1 Definition	22
4.2 Freiwilligenmanagement: zwei Ebenen.....	23
4.2.1 Rekrutierung/ Gewinnung	24
4.2.2 Begleitung (Anerkennung, Qualifizierung, Verabschiedung)	25
Zwischenfazit.....	26
Methodische Umsetzung	28
5 Sampling.....	28
5.1 Das Konzept der Studenteninitiative Weitblick bundesweit	29
5.2 Stadtvereine in der Untersuchung.....	30

5.2.1	Weitblick Münster e.V.	30
5.2.2	Weitblick Bonn e.V.	31
5.2.3	Weitblick Marburg e.V.	31
5.2.4	Weitblick Heidelberg e.V.	32
6	Datenerhebung	32
6.1	Experteninterview	33
6.1.1	Leitfadenerstellung	35
6.1.2	Durchführung	37
6.2	Transkription	38
7	Auswertung	38
7.1	Inhaltsanalyse	39
7.1.1	Konkretes Vorgehen	40
7.1.2	Umsetzung in MAXQDA	41
	Ergebnisse der Studie	42
8	Vorstandsarbeit	42
8.1	Zusammensetzung des Vorstands	42
8.2	Aufgaben und Herausforderungen im Vorstand	45
8.2.1	Aufgaben	45
8.2.2	Herausforderungen	48
8.3	Weiterbildung und Qualifizierung	50
8.4	Gewinnung von neuen Vorstandsmitgliedern	52
8.4.1	Vorerfahrungen	52
8.4.2	Gründe für Ein- und Austritt	52
8.4.3	Übergang in den Vorstand	54
8.4.4	Konkrete Vorgehensweisen bei der Gewinnung	56
9	Freiwilligenmanagement	58
9.1	Freiwilligenmanagement im Verein	58
9.2	Freiwilligenmanagement für den Vorstand	60
9.3	Vorstandsspezifisches Freiwilligenmanagement	62
	Fazit	65
	Literaturverzeichnis	67
	Online-Literatur	70
	Eidesstattliche Erklärung	72
	Anhang	73

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Kreislaufmodell der Vorstandsentwicklung (Langnickel 2000)	21
Abbildung 2 Ebenen des Freiwilligenmanagements (Kegel 2012).....	23
Abbildung 3 Ablauf der Leitfadenerstellung (eigene Darstellung)	35
Abbildung 4 Übersicht Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (Mayring 2010) .	40
Abbildung 5 Kategoriensystem (eigene Darstellung).....	41
Abbildung 6 Hierarchiestrukturen (eigene Darstellung)	43
Abbildung 7 Weiterbildung im Vorstand (eigene Darstellung).....	50
Abbildung 8 idealtypischer Verlauf einer "Vorstandskarriere" (eigene Darstellung)	55
Abbildung 9 Vorgehensweisen bei der Suche (eigene Darstellung)	57
Abbildung 10 zeitlicher Verlauf bei Entscheidung über ein Vorstandsamt (eigene Darstellung)	58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Übersicht Sampling	29
Tabelle 2 Übersicht über zur Durchführung der Interview	37

Persönliches Vorwort

Diese Masterarbeit stellt den Abschluss meines Masterstudiums „Erziehungs- und Bildungswissenschaften“ an der Philipps-Universität Marburg dar, und in vielerlei Hinsicht spiegelt der Schwerpunkt dieser Arbeit meine Studienzeit in Marburg wider.

Aufbauend auf meinem ersten Staatsexamen für Grund-, Haupt- und Realschule an der Universität Siegen, bekam ich an der Philipps-Universität Marburg die Möglichkeit, den Master „Erziehungs- und Bildungswissenschaften“ zu studieren. Mit dem Schwerpunkt „Erwachsenen- und außerschulische Jugendbildung“ konnte ich mein bisher erlerntes Wissen in einem meinen Interessen entsprechenden Feld am sinnvollsten weiterverfolgen. Während meines Studiums hat sich diese Schwerpunktwahl immer wieder bestätigt, insbesondere als wir uns im Seminar von Frau Habeck mit Lehr- und Lernarrangements in der freiwilligen Arbeit beschäftigt habe und hier die Begleitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen als ein mögliches Berufsfeld für Erwachsenenbildner kennenlernen durfte. Herr Würz von der Landesehrenamtsagentur hat in diesem Seminar das Fortbildungsprogramm zum/r FreiwilligenmanagerIn der Landesehrenamtsagentur vorgestellt. Gerade in diesem Jahr habe ich die Chance bekommen mich in diesem Bereich zusätzlich zu meinem Studium weiterzubilden.

Bereits vor Studienbeginn in Marburg habe ich mich ehrenamtlich für Bildungschancen bzw. Bildungsarbeit einsetzen, aber auch mit anderen Menschen zusammenarbeiten wollen und mich daher der Studenteninitiative Weitblick Marburg e.V. angeschlossen. Ein halbes Jahr nach Beginn meines Engagements übernahm ich das Amt der ersten Vorsitzenden, welches ich nun bereits im dritten Jahr ausführe. In der Beschäftigung mit der professionellen Begleitung von Ehrenamtlichen bekam ich immer wieder die Möglichkeit, Vergleiche zu meinem eigenen Engagement und zu meiner Arbeit im Verein zu ziehen.

Im Kontext des Freiwilligenmanagements, während meiner Fortbildung, aber auch bei der weiteren Beschäftigung mit dem Thema, hat sich für mich gezeigt, dass die Begleitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen mittlerweile sehr gut untersucht und erarbeitet wurde, aber ehrenamtliche Vorstände in diesem Zusammenhang selten Erwähnung finden. Somit habe ich mich entschieden, mit meiner Abschlussarbeit die zwei wichtigsten Komponenten meiner Zeit in Marburg, mein Masterstudium und mein ehrenamtliches Engagement, miteinander zu verbinden und vor dem Hintergrund des Freiwilligenmanagements ehrenamtliche Vorstände zu analysieren.

1 Einleitung

Ehrenamtliches Engagement ist ein immer stärker in den Fokus von Gesellschaft, Politik und Wissenschaft rückendes Thema. Steigendes Engagement sowie steigendes Engagementpotenzial zeigen, dass auch die Ausführung eines Engagements populärer wird.

Was jedoch bisher weniger betrachtet wurde, ist der Umstand, dass Engagement zwar Spaß machen muss, projektorientiert sein sollte und durch entsprechende Rahmenbedingungen in den Dritte-Sektor-Organisationen, welche am stärksten auf ehrenamtlichem Engagement aufbauen, unterstützt werden sollte. Aber immer essentieller für das Fortbestehen dieser Organisationen wird das ehrenamtliche Engagement in verantwortungsvollen Positionen. Spezifischer: ehrenamtliche Vorstände.

1.1 Gegenstand und Konzeption der Studie

Die Studie im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftigt sich mit ehrenamtlichen Vorständen, deren Arbeit und der Möglichkeit, diese im Rahmen des Freiwilligenmanagements zu unterstützen und zu begleiten. Die Forschungsfrage lautet:

„Inwiefern kann ein Freiwilligenmanager¹ ehrenamtliche Vorstände und deren Arbeit im Verein unterstützen?“

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt bewusst auf den ehrenamtlichen Vorständen, da die Beschäftigung mit dieser Personengruppe bisher in der Ehrenamtsforschung ein Forschungsdesiderat darstellt. Beher et al. bestätigen: *„In dieser intensiven Auseinandersetzung wurden jedoch auch markante Wissenslücken und ein erheblicher Forschungsbedarf zu verschiedenen Bereichen ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements sichtbar. Eine der in diesem Zusammenhang bislang am wenigsten beantworteten Forschungsfragen bezieht sich auf die organisationalen Rahmenbedingungen bürgerschaftlichen Engagements“* (Beher et al. 2008, S. 11).

Wie bereits impliziert, steigt das Interesse am Thema „Ehrenamt“ sowie das Interesse am Engagement selbst. Schaut man sich die Zahlen des Freiwilligensurveys an, wird deutlich, dass das bürgerschaftliche Engagement in den letzten Jahren zugenommen hat. 71% (1999 = 66%) der Bevölkerung waren 2009 in Vereinen, Organisationen, Gruppen oder öffentlichen Einrichtungen teilnehmend aktiv. Die Engagementquote lag 2009 bei 36% (1999 = 34%) (BMFSFJ-Bundesministerium für Familie 2010).

¹ Zu Gunsten der einfacheren Lesbarkeit wird sowohl für die männliche wie auch die weibliche Form die männliche Form verwendet.

Fokussiert man aber den Blick auf ehrenamtliche Vorstände, zeigt sich, dass die Bereitschaft zur Übernahme einer Leitungs- und Vorstandsfunktion zurückgeht. Waren es 1999 noch 38%, die eine solche Funktion übernommen haben, so waren es 2009 nur noch 32% (BMFSFJ-Bundesministerium für Familie 2010, S. 5). Da aber ehrenamtliche Vorstände einen essentiellen Bestandteil von Dritte-Sektor-Organisationen darstellen, wird es notwendig, auch diese Personengruppe empirisch in den Blick zu nehmen. In Zukunft wird es für Organisationen immer wichtiger werden, nicht nur die Rahmenbedingungen für die Freiwilligen zu schaffen und auf deren Bedürfnisse anzupassen, sondern auch die ehrenamtlichen Vorstände als eine Personengruppe wahrzunehmen, die sich freiwillig mit großer Verantwortung für die eigene Organisation einsetzt.

Diese Untersuchung soll den Fokus auf jene Personengruppe richten. In leitfadengestützten Experteninterviews wurden aktuelle und ehemalige Vorstandsmitglieder zu ihrer Vorstandsarbeit sowie einer Möglichkeit der Unterstützung durch das Konzept des Freiwilligenmanagements befragt. Die Ergebnisse sollen einen Einblick in die Arbeit der Vorstände und die Herausforderungen dieser Arbeit geben und eine bestehende Notwendigkeit von Begleitung für ehrenamtliche Vorstände erörtern. Daran anschließend möchte ich Ansätze ausführen, mit denen ehrenamtliche Vorstände als spezielle Gruppe von Ehrenamtlichen in besonderem Maße gewonnen und begleitet werden können.

1.2 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit ist in drei Hauptabschnitte aufgeteilt. Der erste Teil stellt die theoretische Grundlage dar, aufgrund der die Entscheidungen für die methodische Umsetzung der Studie (zweiter Teil) getroffen wurden. Im dritten Teil werden die Ergebnisse der Studie in einem Rückbezug auf den theoretischen Hintergrund dargestellt.

Zunächst wird das Thema Ehrenamt (Kapitel 2) ausgeführt, da es einen wichtigen Unterbau für die Betrachtung ehrenamtlichen Engagements bildet und einen wichtigen Aspekt - nämlich die Ehrenamtlichkeit von ehrenamtlichen Vorständen - deutlich hervorhebt. Darauf aufbauend werden ehrenamtliche Vorstände als Führungskräfte des Dritten Sektors (Kapitel 3) betrachtet, wobei zwei Faktoren eine Rolle spielen: der organisationale Kontext in den ehrenamtliche Vorstände eingebunden sind, sowie die Aufgaben und Herausforderungen der Vorstandsarbeit selbst. Im letzten Teil der theoretischen Grundlage wird das Freiwilligenmanagement (Kapitel 4) als Konzept dargestellt. Freiwilligenmanagement ist darauf ausgelegt auf die veränderten Bedingungen im Ehrenamt sowie die besonderen Voraussetzungen und Wünsche der Freiwilligen zu reagieren und diese zu unterstützen.

Die methodische Umsetzung der Studie wird im zweiten Teil der Arbeit erörtert. Hierzu wird zunächst das Sampling der Untersuchung (Kapitel 5) dargestellt, um dann die Erhebung (Kapitel 6) durch leitfadengestützte Experteninterviews zu erörtern. Daran anschließend wird in Kapitel 7 das Vorgehen bei der Auswertung der Daten mittels der strukturierenden Inhaltsanalyse - angelehnt an Mayring - dargelegt.

Im dritten Teil werden die Ergebnisse meiner Untersuchung ausgeführt, wobei zuerst die Vorstandsarbeit (Kapitel 8) und dann deren Bezug zum Freiwilligenmanagement (Kapitel 9) diskutiert werden wird. Im letzten Kapitel werden Herangehensweisen an die Gewinnung und Begleitung von ehrenamtlichen Vorständen dargestellt.

Theoretische Hinführung

2 Ehrenamt

Nach Schüll (2004) kann man den Begriff des Ehrenamts² auf dem gesamten Ausprägungsspektrum von fünf Dimensionen (zeitliche Intensität, formale Legitimation, Professionalitätsgrad/Qualifikationsvoraussetzungen, Objektbezug und Motivorientierung) definieren. Jedoch muss der Begriff auch in Abgrenzung zur Erwerbsarbeit, einmaligem Hilfehandeln, fördernder Mitgliedschaft, freitätigem oder erzwungenem Engagement gesehen werden (vgl. Schüll 2004, S. 57). Daher soll meiner Arbeit folgende Definition zugrunde liegen:

„Von >>Ehrenamt<< [...] soll dann und nur dann gesprochen werden, wenn jemand freiwillig, jenseits familiärer, verwandtschaftlicher, freundschaftlicher, nachbarschaftlicher oder lokalgemeinschaftlicher Solidarverpflichtungen, einen Teil seiner (Frei-)Zeit über einen gewissen Zeitraum hinweg für eine gemeinwohlerzeugende Tätigkeit zur Verfügung stellt, die im Rahmen einer zumindest lose organisierten Aggregationsform ausgeübt wird und bei der hinsichtlich möglicher Rückerstattungen weder die eigentliche Arbeitsleistung entlohnt wird noch strenge Reziprozität unter Gleichbetroffenen vorliegen darf“ (Schüll 2004, S. 57).

Deutschland schaut auf eine lange Ehrenamtstradition zurück. Auch heute noch engagieren sich immer mehr Menschen ehrenamtlich, und die Engagementbereitschaft steigt (vgl. BMFSFJ-Bundesministerium für Familie 2010, S. 5f). Ende der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts schien es allerdings so, als ob das Ehrenamt langsam ausster-

² Ich werde die Begriffe Ehrenamt, ehrenamtliches Engagement, freiwilliges Engagement, ehrenamtliche Arbeit und bürgerschaftliches Engagement in dieser Arbeit synonym verwenden.

ben würde. Organisationen beklagten zurückgehende Mitgliederzahlen, und *„Die Entwicklung zur >>Freizeitgesellschaft<< sowie die Auflösung von Familienstrukturen und die schwächer werdende Bindung an traditionelle Werte und Normen schien das Interesse an Gemeinschaftsaktivitäten aufzuweichen“* (Reifenhäuser et al. 2012, S. 17). Priller führt dies auf aktuelle Gesellschaftsentwicklungen wie *„zunehmende Individualisierung, soziale Desintegration, Verlust sozialer Bindungen, geringer werdendes Interesse an Politik und das Schwinden der Leistungsfähigkeit traditioneller Sozialsysteme“* (Priller 2010, S. 196) zurück. Diese Beobachtungen führten zu einer Belebung in der Betrachtung und Erforschung des Themas und zeigten, dass das Ehrenamt nicht verschwindet, sondern einem grundlegenden Wandel unterlegen ist.

2.1 Engagementforschung

Nachdem das Thema „Ehrenamtliches Engagement“ sehr lange Zeit in der Forschung vernachlässigt wurde, entwickelte es sich in den 1990er Jahren, wie bereits angedeutet, zu einem Konjunkturthema in Wissenschaft und Politik (vgl. Habeck 2007, S. 23). Daher beschreiben Beher et al. (2008) ehrenamtliches und freiwilliges Engagement als *„[...]ein gesellschaftliches Phänomen, das in der gesellschaftspolitischen und wissenschaftlichen Auseinandersetzung im letzten Jahrzehnt rasant an Attraktivität gewonnen hat.“* (Beher et al. 2008, S. 37).

Vornehmlich nach 2000 bekam das Thema einen Aufschwung durch die vom Bundestag eingerichtete Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ und durch den im Auftrag des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) durchgeführten Freiwilligensurvey. Dieser richtet sich an Personen ab 14 Jahren und es werden freiwilliges Engagement und die Bereitschaft zum Engagement detailliert erhoben und differenziert nach Bevölkerungsgruppen und Landesteilen dargestellt. Die bisherigen Erhebungen wurden in einem Fünf-Jahres-Turnus in den Jahren 1999, 2004 und 2009 durchgeführt. Die vierte Welle für das Jahr 2014 wird bereits vorbereitet und die wissenschaftliche Leitung für diese liegt beim Deutschen Zentrum für Altersfragen (DZA).

Aber auch die Engagementforschung hat in den letzten Jahren deutlich mehr Fahrt aufgenommen. Habeck (2013) führt aus: *„Im Hinblick auf Forschung ist zu erkennen, dass sich die sogenannte Engagementforschung – verstärkt in den letzten beiden Jahren – rasant heraus entwickelte“* (Habeck 2013, S. 3). Auch Thomas Olk bestätigt in einem Dialogforum zu Engagementforschung und Politikberatung im Rahmen des Nationalen Forums für Engagement und Partizipation, *„...dass durchaus eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen zum bürgerschaftlichen Engagement vorliegt“* (Bundes-

netzwerk Bürgerschaftliches Engagement, S. 98). Aber er schränkt auch ein, dass unterschiedliche Rahmenkonzepte, Frageformulierungen, methodische Vorgehensweisen und Untersuchungsdesigns einen kumulativen Erkenntnisfortschritt und eine Dauerbeobachtung von Trends verhindern (vgl. Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, S. 98).

Ein Thema, das in der Ehrenamtsforschung besonders betrachtet wird, ist der Motivwandel Ehrenamtlicher, wo die Veränderung ehrenamtlicher Tätigkeit, sowie der „Strukturwandel des Ehrenamts“ (Olk 1987) diskutiert wird (vgl. auch Habeck 2007, S. 24f). Diese Themen stellen darüber hinaus eine besondere Auswirkung der Betrachtungsweise von Organisationen, die mit Freiwilligen arbeiten, auf das Ehrenamt dar.

2.2 Wandel als Voraussetzung für veränderte Bedingungen

Der Wandel stellt ein zentrales Thema in der Ehrenamtsforschung dar. Daher soll er nun in seinen drei Ausprägungen sowie die für die Organisationen veränderten Bedingungen im Ehrenamt erläutert werden.

2.2.1 Wandel der gesellschaftlichen Bedeutung

Seit den 1990er hat das Ehrenamt in Deutschland einen großen Bedeutungszuwachs und eine damit verstärkte Beachtung des eigenen Potenzials zur Gestaltung gesellschaftlicher Prozesse erfahren. Darüber hinaus wird das Engagement der Bürger sowohl im finanziellen wie nichtmateriellen Ausdruck als „*Grundlage für das Funktionieren einer modernen Gesellschaft*“ (Priller 2010, S. 196) angesehen.

Heinze und Olk (1999) erläutern, dass zusätzlich zu einem gesellschaftlichen Wandel von Motiven und Formen des Ehrenamts, ein Wandel der Leitbilder und Diskurse stattfindet. Sie gehen davon aus, dass sowohl von akademischer als auch politischer Seite der Begriff Ehrenamt bereits von Termini wie „bürgerschaftliches Engagement“ oder „freiwilliges Engagement“ abgelöst wurde. Diese Leitbilder sind ihrer Ansicht nach unabhängig vom eigentlichen Strukturwandel. Sie wollen diesen „*mit ihren eigenen Argumenten selbst mitstrukturieren*“ (Heinze und Olk 1999, S. 78). Und sind somit immer mit politisch-programmatischen oder weltanschaulichen Hintergründen belegt (vgl. Heinze und Olk 1999, S. 78).

Damit zeigt sich, dass das gesellschaftliche Interesse am Thema „Ehrenamt, bürgerschaftlichem Engagement, freiwilligen Engagement“ und „Freiwilligenarbeit“ sich in den letzten zwei Jahrzehnten immer weiter entwickelt hat, es aber immer noch sehr unterschiedliche Ansätze, Voraussetzungen und Hintergründe gibt, die eine einheitliche,

richtungsweisende Beschäftigung mit dem Thema deshalb herausfordernd erscheinen lässt. Was allerdings auch deutlich wird, ist die Bedeutungszunahme dieses Themas, was sich darin zeigt, dass sich sehr viele unterschiedliche „Seiten“ damit beschäftigen und diese Beschäftigung weiterhin zunimmt. Aus dieser steigenden gesellschaftlichen, wissenschaftlichen und politischen Anerkennung resultiert, dass sich auch die Praxis immer stärker mit dem Thema auseinandersetzt und auseinander setzen muss.

2.2.2 Motivwandel

Neben dem Wandel in der gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Betrachtung und einem damit einhergehenden Strukturwandel zeigt sich auch ein Wandel in den Engagementmotiven³ der Ehrenamtlichen. Lange Zeit nahm man an, dass sich Freiwillige weitgehend selbstlos engagieren, ohne an die eigene Person zu denken. War dies jedoch früher mal der Fall bzw. schien dies der Fall gewesen zu sein und wurde es öffentlich thematisiert galt es als anrüchig bzw. „unehrenhaft“. Von dieser Sichtweise hat sich die moderne Ehrenamtsforschung distanziert, und heute zeigt sich ein buntes Bild an Beweggründen für ein Engagement. Nach Schüll engagieren sich Ehrenamtliche aufgrund von unterschiedlichen Motiven: diese sind individuell spezifisch, lebensphasenspezifisch und engagementspezifisch (vgl. Schüll 2006, S. 316). Weiter geben die meisten Freiwilligen, wenn sie nach ihren Engagementmotiven gefragt werden, mehr als ein oder zwei Motive an. Dabei werden meist altruistische und egoistische Motive nebeneinander genannt. Dies zeigt sich auch im Freiwilligensurvey: *„Von großer Bedeutung ist jedoch der Umstand, dass freiwilliges Engagement zumeist nicht als entbehrungsreiche und pflichtgemäße Tätigkeit empfunden wird, sondern als Aktivitätsform, die einen hohen Ertrag an Wohlbefinden gewährt. Die gemeinwohlbezogene Tätigkeit macht den Engagierten Freude, und gerade das ist ihnen wichtig. In einer besonderen Beziehung steht die Freude an der freiwilligen Tätigkeit zum sozialen Klima im Umfeld des Engagements. Engagierte, die meinten, ihr Engagement gewähre ihnen die Möglichkeit, mit interessanten Menschen zusammenzukommen, hatten besonders viel Freude an ihrer Tätigkeit“* (BMFSFJ-Bundesministerium für Familie 2010, S. 116).

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass der Anspruch der Ehrenamtlichen an ihr Engagement sowohl von altruistischen, als auch von egoistischen Motiven geprägt ist und dass nicht mehr nur aus reiner Pflichttreue und Nächstenliebe gehandelt wird. Ehren-

³ Unter Engagementmotiven verstehe ich, angelehnt an Schüll (2006), alle subjektive Gründe und Antriebe eines Menschen, die zur Aufnahme und längerfristigen Durchführung eines Engagements beitragen (vgl. Schüll 2006, S. 315).

amtlich Aktive wollen andere Menschen treffen, gemeinsam Spaß haben und sich dabei für eine „gute Sache“ einsetzen.

2.2.3 Strukturwandel

So hat sich in den letzten Jahren nicht nur die gesellschaftliche Bedeutung des Themas entwickelt, sondern durch veränderte Voraussetzungen, wie einem Wertewandel, der „eine individualistische Richtung“ eingeschlagen hat (vgl. (Klages 1999, S. 3) sowie *„Individualisierung, Pluralisierung, Flexibilität und Mobilität[...] als Normalerfahrungen in unserer Gesellschaft“* (Keupp 2002, S. 9) hat sich auch die Struktur des Ehrenamts von einem traditionellen „Ehrenamt“ hin zur „neuen Ehrenamtlichkeit“ (Heinze und Olk 1999, S. 91) gewandelt. Dies wird deutlich in einem Strukturwandel der Organisationen, Milieus, Lebenslagen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (vgl. Behr et al. 2001, S. 256).

Insbesondere die traditionsreichen Organisationen müssen sich an neue Gegebenheiten und Veränderungen wie die Biographisierung des Engagements, Erwartungen der Ehrenamtlichen ans Engagement und ein starkes Maß an Projektarbeit und Selbstgestaltung anpassen (siehe dazu auch Kühnlein und Mutz 1999; Habeck 2009). Weitere Merkmale neuer Engagementformen sind, dass sich Ehrenamtliche in konkreten Projekten mit zeitlicher Überschaubarkeit, mit dem Ziel, die Wirksamkeit des eigenen Handelns auch feststellen zu können, engagieren wollen (vgl. Reinert 1999, S. 381).

Kühnlein und Mutz (1999) geben als beobachtbare Folge des Strukturwandels den Rückgang der Aktivitäten in traditionell strukturierten Bereichen an, wie zum Beispiel in Wohlfahrtsverbänden, Kirchen und Gewerkschaften (vgl. Kühnlein und Mutz 1999, S. 299; Reinert 1999, S. 379). Dies zeigt sich auch in der steigenden Anzahl von Vereinsneugründungen und Organisation der Freiwilligen in Initiativen (vgl. Zimmer und Vilain 2005, S. 59 oder auch Biedermann 2012, S. 62).

3 Ehrenamtliche Vorstände als Führungskräfte im Dritten Sektor

Ausgehend von den veränderten Bedingungen für Organisationen und mit Blick auf die sich wandelnden Motive der Ehrenamtlichen, stellen ehrenamtliche Vorstände eine besonders interessante Personengruppe für die Forschung dar. Sie sind zum Einen diejenigen, die die Ziele einer Organisation definieren und verfolgen sowie Freiwillige gewinnen, motivieren und binden sollen, aber gleichzeitig sind sie selbst Freiwillige, die es zu gewinnen, motivieren und binden gilt - meist sogar mit wesentlich größeren Herausforderungen.

3.1 Dritte-Sektor-Forschung

Priller (2010) beschreibt die Dritte-Sektor-Forschung als einen wichtigen Forschungsstrang, der sich parallel zur Engagementforschung entwickelt hat (vgl. Priller 2010, S. 207). Jedoch - so merken Zimmer et al. (2008) an - ist trotz des deutlich gestiegenen gesellschaftspolitischen Interesses vergleichsweise wenig über den Dritten-Sektor bekannt. Von besonderer Bedeutung seien in diesem Zusammenhang jedoch die empirischen Analysen des „John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project“, das den Dritten Sektor in ausgewählten Ländern, so auch in Deutschland, seit 1990 sowohl quantitativ in seiner ökonomischen Struktur erfasst, als auch eine qualitative Analyse der historischen, gesellschaftlichen und politischen Dimension durchführt (vgl. Zimmer et al. 2008, S. 33f). Diese hat gezeigt, dass insbesondere *„[...] hinsichtlich des Personalmanagements von Ehrenamtlichen und freiwilligen Tätigen [...] empirisch erhebliche Defizite festzustellen [sind]“* (Zimmer et al. 2008, S. 49).

Behr (2008) bestätigt, dass der Dritte Sektor zwar an Aufmerksamkeit gewonnen hat und dass hierzu in Deutschland die Enquete Kommission des deutschen Bundestags „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ einen großen Beitrag geleistet hat, indem sie den Stellenwert als Infrastruktur bürgerschaftlichen Engagements hervorhob. Schränkt aber auch ein, dass es *„...nach wie vor vergleichsweise wenig über die tatsächliche Arbeitsweise, die Problemhorizonte sowie über die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sei es in hauptberuflicher und ehrenamtlicher Tätigkeit bzw. freiwilliger Mitarbeit, in gemeinnützigen Organisationen bekannt [ist]“* (Behr et al. 2008, S. 32). An dieses Forschungsdesiderat möchte ich mit meiner Arbeit herangehen und Wissen über ehrenamtliche Vorstände generieren.

3.2 Dritter Sektor

Nach Zimmer et al. (2004) ist die Bezeichnung Dritter Sektor kein Terminus technicus, sondern eher ein heuristisches Modell. *„Danach dient der Dritte Sektor zur Charakterisierung eines Bereichs, der durch die Pole Staat, Markt und Gemeinschaft bzw. Familie begrenzt ist. [...] Sie zeichnen sich [...] durch eigene Handlungslogik, spezifische Funktionen und spezielle organisatorische Strukturen aus“* (Zimmer und Priller 2004, S. 16).

Anheier und Salamon (1992) stellen fest, dass der Dritte Sektor eine Bandbreite von Organisationen wie Vereine, Verbände, Stiftungen, Interessengemeinschaften, gemeinnützige Unternehmensformen, Nichterwerbsbetriebe, Organisationen ohne Erwerbszweck, Wohlfahrtsverbände und Nichtstaatliche oder Nichtregierungsorganisati-

onen (vgl. Anheier und Salamon 1992, S. 41) beinhaltet. Beher et al. (2008) betonen die Multifunktionalität der Organisationen. Nach ihnen sind sie gleichzeitig „Sozialintegratoren, Lobbyisten wie auch Dienstleister“ (Beher et al. 2008, S. 29).

Bezugnehmend auf die Begrenzung des Dritten Sektors durch Staat, Markt und Gemeinschaft gehen Zimmer et al. (2004) davon aus, dass der Dritte Sektor folgende Eigenschaften besitzt:

- geringeres Maß an Amtlichkeit im Gegensatz zur Verwaltung
- keine Gewinnmaximierung sowie Gewinnausschüttung an Mitglieder bzw. Mitarbeiter im Gegensatz zu Firmen und Unternehmen
- Mitgliedschaft beruht auf Freiwilligkeit im Gegensatz zu Clans oder Familien (vgl. Zimmer und Priller 2004, S. 16)

Anheier und Salamon (1992) schlagen - verweisend auf das John-Hopkins-Projekt - eine strukturell-operationale Definition des Dritten Sektors vor, die die folgenden fünf Grundelemente annimmt:

- formale Organisation im Sinne eine feststellbaren, institutionellen Dauerhaftigkeit
- Selbstverwaltung
- keine Gewinnorientierung
- kein formal-rechtlicher Teil der Hoheitsverwaltungen und staatlichen Anstalten
- Freiwilligkeit als zentrales Element des organisatorischen Verhaltens und der Mitgliedschaft (vgl. Anheier und Salamon 1992, S. 45)

Insbesondere das letzte Grundelement der Freiwilligkeit deutet auf die Wichtigkeit der freiwilligen Teilnahme bzw. auch Mitgliedschaft oder Mitarbeit hin. Hierzu legen Beher et al. (2008) dar, dass der Dritte Sektor den Rahmen für organisatorisch gebundenes, freiwilliges Engagement bildet. Jedoch zeigen Studien, wie der Freiwilligensurvey, dass zwar bereits ein Drittel aller Deutschen engagiert ist, die Organisationen es aber nicht schaffen, das gesamte Engagementpotenzial auszuschöpfen. Daher „[...] rücken die *Binnenstrukturen bürgerschaftlichen Engagements in Vereinen und Verbänden stärker in den Vordergrund.*“ (Beher et al. 2008, S. 12). Insgesamt werden diese Rahmenbedingungen für ein möglichst motivations- und engagementfreundliches Organisationsklima immer wichtiger, und die Anforderungen - insbesondere an die Leitungsebene eines Vereins - steigen.

3.3 Verein

Betrachtet man die Internetseite des Amtsgerichts Marburg, stellt man fest, dass zurzeit ca. 3160 Vereine ihren Sitz im Landgerichtsbezirk Marburg haben (vgl. Internetseite Amtsgericht Marburg). Dies zeigt zum Einen die große Anzahl eingetragener Verei-

ne in Marburg und Umgebung. Schaut man sich diese genauer an, entdeckt man auch deren Vielfältigkeit: vom klassischen Sportverein VfL Marburg 1860, Soziale Hilfe Marburg e.V. über die Elterninitiative Wolkenkratzer e.V., bis hin zur Initiative Solidarische Welt e.V. oder SamburuHilfe e.V. ist alles zu finden. Auch Zimmer (2007) beschreibt diese Vielfältigkeit in der Vereinslandschaft und führt auf die Vielfältigkeit zurück, dass es bisher keine allgemein anerkannte Definition von *Verein* gibt (vgl. Zimmer 2007, S. 17). Lediglich das Vereinsgesetz definiert den Verein als eine „*Vereinigung, zu der sich eine Mehrheit natürlicher oder juristischer Personen für längere Zeit zu einem freiwilligen Zweck freiwillig zusammengeschlossen und einer organisierten Willensbildung unterworfen hat.*“ (§2 Abs. 1 VereinsG zitiert nach Zimmer 2007, S. 17).

Betrachtet man die Vorgaben des Vereinsrechts im Bürgerlichen Gesetzbuch, bestimmen nach Stöber (2012) Rechtsprechung und Schrifttum einen Verein „[...] *bürgerlich-rechtlich als*

- *eine auf die Dauer angelegte – freiwillige – Verbindung einer größeren Anzahl von Personen,*
- *zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks,*
- *die nach ihrer Satzung körperschaftlich organisiert ist, d.h.*
 - *einen Vorstand als Organ hat,*
 - *ihre Angelegenheit durch Beschlussfassung der Mitglieder nach dem Mehrheitsprinzip ordnet und*
 - *nach außen sowie den Mitgliedern gegenüber als Einheit auftritt,*
- *einen Gesamtnamen führt und*
- *auf einen wechselnden Mitgliederbestand angelegt ist, somit unabhängig vom Wechsel der Mitglieder besteht“* (Stöber und Otto 2011, S. 5)

In den meisten Fällen ist der Verein „[...] *ein Idealverein, dessen (Haupt-)Zweck nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet ist (§§21 und 54 BGB) [...]*“ und dessen Rechtsfähigkeit eine Eintragung ins Vereinsregister voraussetzt“ (Stöber und Otto 2011, S. 5f). Notwendige Vereinsorgane sind der Vorstand, welcher aus einer Person oder mehreren Personen (mehrgliedriger Vorstand) bestehen kann (vgl. Stöber und Otto 2011, S. 175ff), und die Mitgliederversammlung, welche das oberste Organ darstellt. Darüber hinaus können weitere Organe, zum Beispiel ein erweiterter Vorstand, Kassenprüfer, etc. durch die Satzung eingesetzt werden (vgl. Stöber und Otto 2011, S. 7).

Essentiell für meine Untersuchung ist, dass Vereinsvorstände als eines der Organe des Vereins eine wichtige Rolle in diesem einnehmen und somit als gesetzlicher Vertreter den Verein zwischen den Mitgliederversammlungen führt (vgl. Zimmer 2007, S. 25). Funktionen und Aufgaben von Vorständen werden im nun folgenden Kapitel detaillierter betrachtet.

3.4 Ehrenamtliche Vorstände

Der Vorstand ist neben der Mitgliederversammlung eines der essentiellen Organe eines Vereins und ist somit ein wichtiger Ansatzpunkt für das Bestehen und die Entwicklung eines Vereins: *„Tempo und Kurs auf eine zivilgesellschaftlich verantwortete Zukunft werden von den Führungskräften in den Geschäftsführungen und Vorständen gemeinnütziger Organisationen wesentlich mitbestimmt“* (Beher et al. 2008, S. 50). Die Autoren sprechen weiterhin von einem hohen Stellenwert ehrenamtlicher und hauptamtlicher Gestalter in den Organisationen, welche es näher zu betrachten gilt (vgl. Beher et al. 2008, S. 50).

Langnickel (2000) geht sogar noch einen Schritt weiter und beschreibt zum Einen *„...die Tätigkeit als Vorstand als eine der verantwortlichsten Tätigkeiten von Ehrenamtlichen überhaupt“* (Langnickel 2000b, S. 147) und zum Anderen geht es sogar so weit zu behaupten: *„Das heute praktizierte Modell ehrenamtlicher Vorstandstätigkeit ist der größte interne Risikofaktor für die Zukunft vieler NPOs“* (Langnickel 2000b, S. 147). Dies zeigt, dass die Rolle des ehrenamtlichen Vorstands nicht nur essentiell für den Verein ist, sondern auch einen hohen Anspruch an den Ehrenamtlichen bedeutet. Im folgenden Kapitel geht es daher darum, die Kernaufgaben und Herausforderungen der ehrenamtlichen Vorstände darzustellen, um daran anschließend ein Kreislaufmodell zur Qualitätsentwicklung von Langnickel eingehender zu betrachten.

3.4.1 Kernaufgaben des Vorstands

Ehrenamtliche Vorstände wirken *„[...] maßgeblich an der verbands- und strukturpolitischen Ausrichtung der Vereine und Verbände mit [und; HR] Als Gestalter sind sie in verantwortlicher Position für den Kurs ihrer Organisation zuständig.“* (Beher et al. 2005, S. 19).

Nach Redmann (2012) gibt es im Ehrenamt Kernkompetenzen für Führungspersonen, die in allen Bereichen vorkommen (vgl. Redmann 2012, S. 99). Diese sind:

- A. funktionierende Organisationsformen schaffen und steuern
- B. Freiwillige gewinnen

- C. Freiwillige motivieren und binden
- D. Nachfolge sichern
- E. Erfolg gemeinsam erreichen

A. Funktionierende Organisationsformen schaffen und steuern

Wenn noch keine Organisationsform existiert, gilt es, die passende Form zur Zweckerreichung zu finden. Ist diese passende Form gefunden oder besteht sie schon, muss sie so gesteuert werden, dass Aufgaben verteilt und für die Einhaltung bestehender Regeln gesorgt wird, um so geschaffene Strukturen, Aufgaben und Abläufe mit Ausrichtung auf das Ziel der Organisation zu verwirklichen (vgl. Redmann 2012, S. 100f).

B. Freiwillige gewinnen, motivieren und binden

Die Kernaufgaben des Vorstands sind auch im Rahmen des Freiwilligenmanagements sehr entscheidend und werden daher in dem entsprechenden Kapitel in dieser Arbeit weiter ausgeführt. Interessant ist, dass im Kontext des professionellen Freiwilligenmanagements dies als Aufgabe eine/r hauptamtlichen FreiwilligenmanagerIn gesehen werden kann (vgl. Reifenhäuser et al. 2012, S. 73).

C. Nachfolge sichern

Ebenso grundlegend wie der Aufbau und die Steuerung einer Organisation ist es, dafür zu sorgen, dass die Organisation auch handlungsfähig und kompetent bleibt. Wichtig erscheint hier eine strategische Planung für kurz- und mittelfristige Nachfolger. Was besonders herausgestellt werden sollte, ist die Möglichkeit zur persönlichen Weiterbildung und Entwicklung durch die Vorstandsarbeit. Problematisch ist häufig, dass es nicht genügend am Vorstandsposten interessierte Freiwillige gibt (vgl. Reifenhäuser et al. 2012, S. 117f). Langnickel nennt in diesem Kontext insbesondere die gründliche Vorbereitung von Vorstandswahlen und meint hiermit unter anderem die Auswahl und Gewinnung von neuen Vorstandsmitgliedern (vgl. Langnickel 2000a, S. 125).

D. Erfolg gemeinsam erreichen

Bereits in der ersten Kernkompetenz wurde herausgestellt, wie wichtig die Festlegung eines gemeinsamen Zieles ist, denn „*Nur wer weiß, wohin er will, kann sein Handeln danach ausrichten*“ (Redmann 2012, S. 121). Diese Ziele sollten realistisch, konkret, auf einen geplanten Zustand ausgerichtet und dem Zweck der Organisation entsprechend sein. Diese Zielerreichung macht den Erfolg der Organisation aus. Aufgabe eines Vorstandes ist, diese Ziele zu kommunizieren, die Mitglieder der Organisation zu überzeugen und zu motivieren und die Erreichung der Ziele entsprechend zu würdigen.

Abschließend sollte der gesamte Prozess reflektiert bzw. evaluiert werden sowie das daraus generierte Wissen für neue Ziele genutzt werden (vgl. ebd., 121f).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass diese Kernaufgaben und die darüber hinaus anstehenden Aufgaben und Anforderungen ein immenses Pensum für ehrenamtliche Vorstände darstellt. Um dem gerecht werden zu können, müssen die Vorstandsmitglieder häufig ganz neue Dinge lernen. Voraussetzung für die Lern- und Zukunftsfähigkeit der Gesamtorganisation ist eine solche Lernbereitschaft (vgl. Langnickel 2000b, S. 159).

3.4.2 Herausforderungen

Die wichtigsten Herausforderungen für einen Vorstand zeigen sich in der Teamfähigkeit des Vorstandsteams und deren grundsätzlichen Lernbereitschaft (vgl. Langnickel 2000b, S. 161). Des Weiteren stellen nach Redmann (2012) eine hohe Werteorientierung in den Organisationen, persönliche Beziehungen untereinander, heterogene Gruppen, zeitliche Ressourcen und Führungskräftequalifizierung besondere Herausforderungen in ehrenamtlichen Vorständen dar (vgl. Redmann 2012, S. 141f).

Ein Vorstand ist nicht nur eine Zusammensetzung von verschiedenen Personen wie es die Satzung vorgibt. Ein starkes Vorstandsteam kann sowohl die inhaltliche Qualität der Arbeit, als auch die Motivation der einzelnen Vorstandsmitglieder verbessern und einer Überforderung vorbeugen. *„Ein wirkliches gutes Vorstandsteam zu sein bedeutet, gut aufeinander eingespielt zu sind [sic], einander zu vertrauen (auch bei sachlichen Differenzen), sich in seinen Stärken zu ergänzen und in den Schwächen auszugleichen, große gemeinsame Ziele zu verfolgen und letztlich in der Lage zu sein, etwas Großes zu leisten“* (Senge 1996 zitiert nach Langnickel 2000b, S. 162f). Ein Team⁴ kann sich nur bilden, wenn alle Vorstandsmitglieder sich gleichbehandelt fühlen und die Fähigkeiten und Herausforderungen jedes Einzelnen beachtet und genutzt werden. Eine wichtige Grundregel sollte hierbei die Würdigung aller Meinungen, aber auch aller Meinungsverschiedenheiten sein. Somit werden sowohl Produkt, als auch Prozess der Arbeit des Vorstands verbessert (vgl. Langnickel 2000b, S. 163). Daraus resultiert: *„>>Gruppenkohäsion<< - Teamgeist - ist die wichtigste und stärkste Machtquelle jedes ehrenamtlichen Vorstandes, sein wichtigstes Kapital“* (Langnickel 1999, S. 184).

Im Gegensatz zu Unternehmen sind die Handlungen einer Organisation *„...nicht auf privatwirtschaftliche Gewinnerzielung ausgerichtet, sondern primär stehen Werte, Mo-*

⁴ Teamarbeit stellt in Langnickels Reihe „Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände“ immer wieder eine sehr wichtige Grundlage dar. Siehe dazu auch Kapitel 2 in Langnickel 1997.

ral und ideelles Anliegen im Vordergrund“ (Redmann 2012, S. 142). Diese Werteorientierung stellt eine große Möglichkeit für die Zusammenarbeit in der Organisation dar, da anzunehmen ist, dass alle ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter aufgrund dieser Werteorientierung bei dieser Organisation aktiv sind. Daraus lässt sich schließen, dass die Motivation höher ist, weil sich beide Gruppen eher durch ein starkes Gemeinschaftsgefühl verbunden fühlen (vgl. Beher et al. 2008, S. 118). Jedoch bedeutet diese Werteorientierung für ehrenamtliche Vorstände auch, dass sie kein Garant für jederzeit einwandfreies Verhalten ist und Führung kann nicht dem Wunsch aller entsprechen. Eine besonders große Diskrepanz entsteht häufig zwischen den Wünschen und Ansprüchen der Mitglieder an die Organisation sowie den vorhandenen finanziellen Ressourcen. Besonders bei Engpässen braucht es hier eine rigidiere Führung. Diese rigide Führung oder auch die Orientierung in ökonomischen Aspekten führt häufig zu Schwierigkeiten zwischen Vorstand und Mitgliedern. und gilt durch regelmäßige, konkrete Kommunikation behoben zu werden (vgl. Redmann 2012, S. 142ff).

Persönliche Beziehungen im Vorstand können zu einer engen Verbundenheit führen und sowohl den Spaß, als auch das Verständnis unter den Vorstandsmitgliedern erhöhen. Dies zeigt auch eine Untersuchung von Beher et al. (2005), die verdeutlicht, welche Rolle die sozialen Binnenbezüge für ehrenamtliche Vorstände spielen (vgl. Beher et al. 2005, S. 66). Herausfordernd an persönlichen Beziehungen ist eine hohe emotionale Beteiligung bei der Arbeit. Vor allem bei Entscheidungen, die nicht auf dem Konsens aller beruhen, besteht ein hohes Kränkungs- und Konfliktpotenzial. Auch bei der Ansprache und Klärung von Konflikten können sich persönliche Beziehungen durch eine höhere emotionale Betroffenheit oder durch Vermeidung negativ auswirken (vgl. Redmann 2012, S. 146ff).

Die Heterogenität einer Gruppe hat auf den ersten Blick einige Vorteile, denn aufgrund unterschiedlicher Alters-, Qualifikations- oder auch Beschäftigungsstrukturen können viele Synergien entstehen. Unterschiedliches Wissen, Können und Erfahrungen können in die Vorstandsarbeit eingebracht werden. Jedoch ist es möglich, dass in Vorständen die unterschiedlichen Altersstrukturen, das Alter der Vorstandsmitglieder und die Zugehörigkeitszeit zu einer Organisation ein höheres Konfliktpotenzial bergen. Zum Beispiel wenn ältere Menschen, die schon länger im Verein tätig sind und bestimmte Abläufe und Traditionen bevorzugen, auf jüngere Engagierte mit wenig Vereinshistorie und höherem Interessen an Veränderung und Abwechslung treffen. Aber auch unterschiedliches Hintergrundwissen in der Vorstandszusammensetzung kann zu Missverständnissen führen. Dies kann unter anderem durch Qualifizierung ausgeglichen werden. Dennoch kann es immer wieder in verschiedenen Situationen zu konzeptionellen

Missverständnissen kommen. Der persönliche und berufliche Hintergrund von Vorstandsmitgliedern sollte daher immer mitbedacht werden, wenn es zu Konflikten oder zu einer neuen Vorstandszusammensetzung kommt. Ein weiteres sehr hohes Konfliktpotenzial birgt die Zusammenarbeit von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungskräften⁵ (Redmann 2012, S. 154ff).

Ehrenamtliche Vorstände, wie Ehrenamtliche generell, verfügen über geringere zeitliche Ressourcen, da sie sich aufgrund einer Beschäftigung oder anderer Verpflichtungen nur in bestimmten Zeitfenstern engagieren können. Daher braucht es genaue Absprachen im Vorstand sowie in der Organisation, um eine Überforderung der Ehrenamtlichen zu vermeiden und einen reibungslosen Ablauf des Organisationsgeschehens zu ermöglichen. Weiterhin ist die Kontinuität des Engagements eine Herausforderung, da es Phasen gibt, in denen mehr oder weniger Zeit für das Engagement vorhanden ist. Diese Phasen müssen abgestimmt und bei einem Wechsel im Vorstand muss die Kontinuität des Wissens gewährleistet werden (Redmann 2012, S. 161ff).

Eine weitere Herausforderung, die Redmann (2012) sieht, ist die Qualifizierung der Führungskräfte. Hervorzuheben ist, dass die Verantwortung für die Qualifizierung bei den ehrenamtlichen Vorständen selbst liegt. Zudem bringen die Vorstände bereits Erfahrungen und Wissen aufgrund ihres beruflichen Hintergrundes mit, was jedoch auch dazu führt, dass Qualifizierung im Vorstandsamt einen geringeren Stellenwert erhält. Langnickel sieht darin eine große Herausforderung, weil die bereits erwähnte Lernbereitschaft in vielen Vorständen noch nicht ausreichend ausgeprägt ist und viele Vorstandsmitglieder der Auffassung sind, dass sie bereits genug Erfahrung und/oder berufsbezogenes Wissen haben bzw. durch ihre Wahl bereits qualifiziert genug sind und daher keine weitere Qualifizierung benötigen (vgl. Langnickel 2000b, S. 160).

Somit hat die Qualifizierung von Führungskräften nach Redmann bisher noch nicht den Stellenwert, den sie haben sollte, da dies einen wichtigen Teil der Arbeit von Vorständen wesentlich verbessern könnte (Redmann 2012, S. 165ff). Aufgrund dieser Anforderungen an Vorstandsmitglieder ist eine Weiterentwicklung und kritische Betrachtung der eigenen Arbeit und der einzelnen herausfordernden Aspekte notwendig und wichtig. *„Vorständen kommt die wichtige und von niemandem sonst zu übernehmenden Aufgabe zu, das Lerndesign für die Gesamtorganisation zu konzipieren“* (Langnickel 2000b, S. 159).

⁵ Aufgrund der Tatsache, dass die Vereine, auf die sich meine Untersuchung bezieht, bisher rein ehrenamtliche Vereine sind, möchte ich dieses Thema hier nicht weiter aufgreifen, da es in meiner Untersuchung keine Rolle spielt. Weitere Informationen dazu gibt es bei Redmann 2012, Behr et al. 2008, Langnickel 1996.

3.4.3 Kreislauf der Vorstandsbildung und – entwicklung

Nach Langnickel besteht der im folgenden erläuterte Kreislauf aus fünf Phasen und ist an die Praxisphilosophie des *Total Quality Managements* nach Walter Edwards Deming angelehnt.

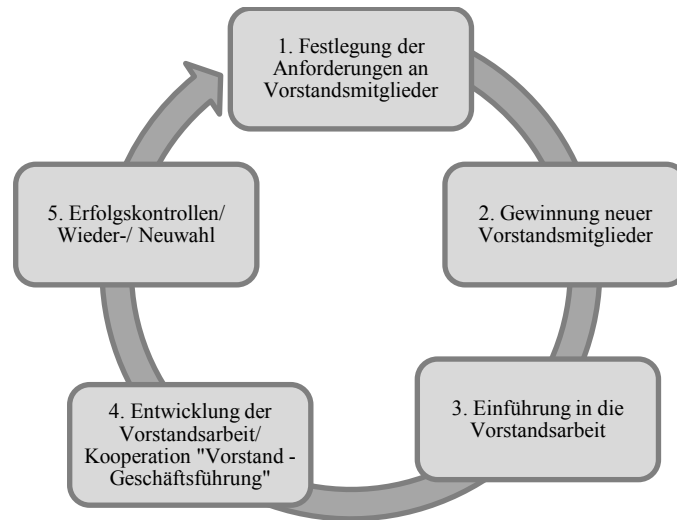


Abbildung 1 Kreislaufmodell der Vorstandsentwicklung (Langnickel 2000)

In der ersten Phase geht es um die Festlegung und Priorisierung der Ziele des Jahres bzw. der Amtsperiode. Die zweite Phase besteht vor allem aus Kontaktaufnahmen zu potentiellen Nachfolgern und der klaren Herausstellung der Aufgabenbereiche. Hierbei sollten die bereits angesprochenen zeitlichen Ressourcen, sowie bisheriges Wissen und Kompetenzen der Vorstandsmitglieder beachtet werden. Eine gelungene Einführung in die Vorstandsarbeit (Phase drei) kann aus formalen Bestandteilen (Einführungssitzung, Vorstandshandbuch), oder aus persönlichen Aspekten bestehen. Phase vier teilt sich in zwei Ebenen. Zum Einen in die Entwicklung der Vorstandsarbeit, beispielsweise durch regelmäßige Trainings oder ein ideelles Anerkennungssystem. Zum Anderen in die Strukturierung der Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführung durch klare Aufgabentrennung und Entwicklung eines Evaluationssystems. Die fünfte Phase, die dann wieder in der ersten Phase mündet, setzt sich aus regelmäßigen Erfolgskontrollen bezüglich der programmatischen Zielerreichung und der Arbeitsweise des Vorstands selber zusammen (vgl. Langnickel 2000b, S. 156ff).

Die drei Vorteile dieses Kreislaufmodells bestehen darin, dass es:

- 1) „alle Aspekte der Vorstandsqualifizierung – von der Festlegung der Anforderungen an Vorstandsmitglieder bis zur Erfolgskontrolle der Vorstandsarbeit - umfaßt,

- 2) *ein Instrument der dauernden Qualitätsverbesserung (Total Quality Management) darstellt und*
- 3) *flexibel, d.h. auf die jeweiligen konkreten Bedürfnisse einer Organisation übertragbar, also nicht normativ, sondern ausgesprochen pragmatisch und situationsbezogen ist.*“ (Langnickel 2000b, S. 158f).

Was aber am entscheidendsten für diesem Kreislauf ist, ist die Tatsache, dass die „[...] jeweils gegebene Organisationskultur, -geschichte sowie die konkret beteiligten Personen respektiert und als Ausgangspunkt für die Verbesserung der Vorstandsarbeit [genommen werden; HR]“ (Langnickel 2000b, S. 159). Dies schließt auch an die bereits erläuterte Vielfaltigkeit der Organisationen, die Besonderheiten und Herausforderungen, die jeder Vorstand, jede Vorstandszusammensetzung individuell mitbringt, an.

4 Freiwilligenmanagement

Die Arbeit mit Ehrenamtliche erfordert Rahmenbedingungen, deren Entwicklung viele organisatorische Anforderungen mit sich bringt (vgl. Reifenhäuser et al. 2012, S. 64). Diese Anforderungen und die Hauptaspekte einer sinnvollen Koordination von Freiwilligen sollen im Folgenden näher erläutert werden, wobei zunächst nur auf Ehrenamtliche ohne Vorstandsposten eingegangen wird, da ein entsprechendes Konzept für ehrenamtliche Vorstände bisher nicht besteht. Ein Ziel dieser Untersuchung soll es sein, Wissen über die ehrenamtlichen Vorstände zu generieren und daraus ableitend erörtern ob und wie ehrenamtliche Vorstände Freiwilligenmanagement brauchen.

4.1 Definition

Freiwilligenmanagement bzw. Freiwilligen-Koordination geht zurück auf das in angelsächsischen Ländern bereits angewandte *volunteer management*, welches seit den 1990er Jahren die Entwicklung des Freiwilligenmanagements in Deutschland beeinflusst (vgl. Biedermann 2012, S. 58). Grundlegend beschreibt Habeck: „*Ein Freiwilligenmanager ist neben den angedeuteten organisationsbezogenen Erfordernissen und sich daraus ergebenden Aufgaben für die Führung der Freiwilligen wie auch für deren Weiterbildung für das Engagement zuständig.[...] Zu erkennen ist, dass seit Jahren immer mehr (Erwachsenen-)Pädagogen eine Berufstätigkeit als hauptamtliche Unterstützung der Ehrenamtsarbeit aufnehmen.*“ (Habeck 2011, S. 116).

Reifenhäuser et al. (2012) definieren Freiwilligenmanagement als „...*Planung, Organisation, Koordination und Aus- und Bewertung von freiwilligem Engagement bzw. von Freiwilligenarbeit in einer Organisation*“ (Reifenhäuser et al. 2012, S. 64). Damit dies

zustande kommen kann, muss Wissen über die aktuelle Entwicklung des ehrenamtlichen Engagements vorhanden sein, um einen Transfer in die Organisation zu gewährleisten und den Stellenwert des freiwilligen Engagements im Selbstverständnis der Organisation und in der Organisationskultur zu verankern (Biedermann 2012, S. 59). Kegel spricht in dem Zusammenhang von einem strategischen Freiwilligenmanagement. Dies bedeutet vor allem, dass eine Organisationsentwicklung, die sich aus dem Aspekt der Förderung des ehrenamtlichen Engagements begründet, notwendig ist. Daraus resultiert, dass die Organisation förderliche Rahmen- und Strukturbedingungen schaffen will und somit freiwilliges Engagement ermöglicht, unterstützt und nicht behindert. Folgende Ziele sieht Kegel als essentiell für die Organisation an:

- 1) Aufbau einer durchdringenden Freiwilligenkultur
- 2) Darstellung der Organisation als Trägerorganisation von freiwilligem, bürgerschaftlichem Engagement
- 3) Etablierung eines Freiwilligenmanagements (vgl. Kegel 2012, S. 72f).

Aber auch ohne die Etablierung eines festen Freiwilligenmanagers stellt die Arbeit mit Freiwilligen eine besondere Herausforderung für die Organisation und in dem Kontext insbesondere für die hauptamtlichen Mitarbeiter dar. Habeck führt aus: „*Neben einer Vielzahl neuer Rollen gewinnt speziell die Rolle des Professionellen als Lern- und Entwicklungsbegleiter große Bedeutung*“ (Habeck 2008, S. 38). Was Freiwilligenmanagement konkret in der Umsetzung in der Organisation bedeutet, soll nun weiter ausgeführt werden.

4.2 Freiwilligenmanagement: zwei Ebenen

In der Theorie lässt sich Freiwilligenmanagement in zwei Ebenen unterscheiden, die managerielle und die operative Ebene.

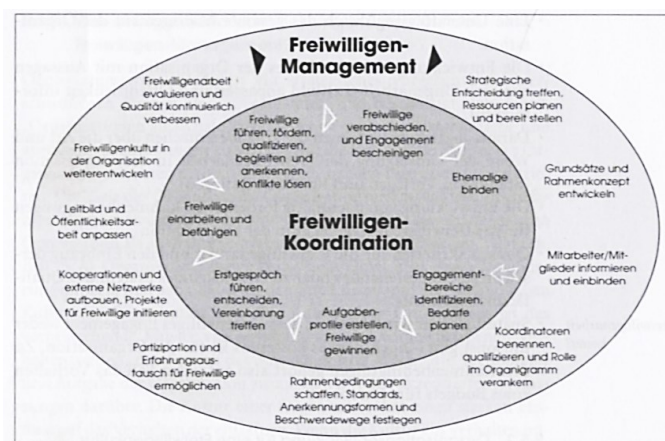


Abbildung 2 Ebenen des Freiwilligenmanagements (Kegel 2012)

Managerielle Ebene

Die Ebene des Managements ist eine übergeordnete Ebene, die direkt an die Schaffung der Rahmenbedingungen für die Ehrenamtlichen einer Organisation anschließt. Dabei geht es um das Ermöglichen von Freiwilligenkarrieren, Lobby- und Netzwerkarbeit durch die ständige Anpassung der Strategie für die Freiwilligenkultur, Budgetplanung, sowie das Schaffen förderlicher Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement und die Anerkennungskultur als Bestandteil der Organisationskultur, oder auch Personalentwicklung (vgl. Kegel 2012, S. 73).

Operative Ebene

Die operative Ebene entspricht der Freiwilligenkoordination. Das bedeutet eine konkrete Erarbeitung von Aufgabenprofilen, die Ansprache bzw. Gewinnung von Engagementinteressierten und deren Passung mit der Organisation zu schaffen. Darüber hinaus die Freiwilligen der Organisation zu begleiten, zu integrieren und deren Qualifizierung, Anerkennung wie auch die Verabschiedung zu gewährleisten (vgl. Kegel 2012, S. 73). Insbesondere für Professionelle ergeben sich hier, wie bereits im vorigen Kapitel angesprochen, wichtige Felder als Lern- und Entwicklungsbegleiter. Habeck führt aus: *„Der Professionelle begleitet und regt zum Lernen und zur Entwicklung an. [...] Er bietet Reflexionsfläche, unterstützt Lernen, begleitet Ehrenamtliche in Krisen, gibt Literaturempfehlungen und Weiterbildungsberatung [...]“* (Habeck 2008, S. 38). Als Hauptfelder eines Freiwilligenmanagers in der Freiwilligenkoordination lassen sich die Gewinnung und die Begleitung, einschließlich der Anerkennung, Qualifizierung und Verabschiedung der Ehrenamtlichen, ausmachen. Dies sollen nun näher betrachtet werden.

4.2.1 Rekrutierung/ Gewinnung

In Vorbereitung auf die eigentliche Suche nach Freiwilligen sollte die Organisation zuerst klären, welchen Zeitumfang und welche Dauer die geplanten Aufgaben beanspruchen und wesentlich wer mit welchen Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen gesucht wird. Daraus sollten **Aufgabenprofile** erstellt werden, die *„[...] in der Regel die Position, die Aufgaben oder das Projekt, die Art der Aktivitäten oder Tätigkeiten, die Ziele, Zeitumfang und Dauer, Anforderungen und Erwartungen an Freiwillige (Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen) und den individuellen Nutzen für Freiwillige (fachliche Unterstützung, Weiterbildung, Nachweis, Zertifikat) [beinhalten; HR]“*. (Biedermann 2012, S. 61). Sind diese grundlegenden Überlegungen von Seiten der Organisation abgeschlossen, gilt es, die Ausgangssituation einzuschätzen.

Biedermann schlägt folgende Überlegungen vor:

- 1) Welche Zugangswege nehmen Freiwillige?
- 2) Mit welchen Maßnahmen werden bislang Freiwillige gewonnen und mit welchen nicht?
- 3) Was hat sich am bisherigen Vorgehen bewährt und was weniger?
- 4) Welche Faktoren beeinflussen die Gewinnung von Freiwilligen?

Für die direkte Suche kann dann eine **Bandbreite von Maßnahmen** in Form von Faltblättern über Freiwilligentage bis hin zu konkreten Aktionen verwendet werden.

Fühlt sich ein Freiwilliger angesprochen, sollten in einem **Erstgespräch** die beiderseitigen Erwartungen und Anforderungen besprochen werden. Bevor sich der Freiwillige dann entscheidet, ob er sich engagieren möchte, kann er so einen Entscheidungsprozess durchlaufen, durch den deutlich wird, ob die Anforderungen der anstehenden Aufgabe(n) mit der persönlichen Situation des Freiwilligen übereinstimmen (vgl. Biedermann 2012, S. 62f).

4.2.2 Begleitung (Anerkennung, Qualifizierung, Verabschiedung)

Wenn sich der Freiwillige entschieden hat in der Organisation mit zu arbeiten, beginnt seine Einführung, Anleitung und Einarbeitung. Dabei steht besonders die Einführung in Strukturen und Arbeitsroutinen im Vordergrund (vgl. Reifenhäuser et al. 2012, S. 77; Biedermann 2012, S. 64). Der Freiwillige muss einen Eindruck davon bekommen, wie die Organisation „tickt“, und je nach Arbeitsbereich ist eine umfangreiche, **vorstrukturierte Einführung** notwendig, auch um eine Überforderung des Freiwilligen zu vermeiden.

Ebenso wichtig wie die Einführung ist eine **kontinuierliche Begleitung**. Nach Kegel (2012) ist es hier besonders wichtig, einen *„[...] möglichst regelmäßigen Austausch zwischen den zuständigen Hauptamtlichen und den Freiwilligen und zwischen den Freiwilligen selbst [zu schaffen; HR]“* (Reifenhäuser et al. 2012, S. 78). Regelmäßige Besprechungen, Fördergespräche oder auch ein Coaching-Angebot scheinen sehr sinnvoll und sollten Feedback, Lernwünsche, notwendige Qualifizierungen und veränderte Motivationen beinhalten (vgl. Reifenhäuser et al. 2012, S. 78; Biedermann 2012).

Die Qualifizierung von Ehrenamtlichen soll die Freiwilligen für eine **kompetente Mitarbeit** befähigen, sie in ihrem Engagement fördern und die Qualität des Engagement und somit auch der Organisation sichern (vgl. Reifenhäuser et al. 2012, S. 77). Der Zeitpunkt der Qualifizierung kann vor dem Engagement als eine Art Einarbeitung liegen oder zeitlich gesehen das Engagement begleiten. Für die Freiwilligen kann es zum

Einen eine Motivation sein, mitzumachen und dabei die Chance auf eine Weiterqualifizierung zu erhalten. Sie kann aber auch als Anreiz gesehen werden, eine bestimmte Aufgabe zu übernehmen und die Unsicherheit der Freiwilligen in ihrem Engagement zu vermindern. Zum Anderen kann die Ermöglichung von Qualifizierung auch als **Anerkennung** gesehen werden, und die Organisation schafft durch ein passendes System die Unterstützung einer „Freiwilligen-Karriere“.

Ein Grundsatz im freiwilligen Engagement ist: *„Der Lohn der Ehrenamtlichen und Freiwilligen ist die Anerkennung für ihr Engagement“* (Kegel 2011, S. 109). Anerkennung im Ehrenamt kann darüber hinaus auch in Organisation durch **besondere Wertschätzung** der Arbeit im Rahmen von Partizipation an Organisationsentscheidungen, aus organisiertem „Freizeit-Spaß“, oder durch Versicherungsschutz und Fahrtkostenerstattung bestehen (vgl. Reifenhäuser et al. 2012, S. 77ff). Nach Biedermann sind die persönliche Wertschätzung und das Entgegenbringen von Vertrauen und Respekt innerhalb der Organisation ebenso wichtig, wie eine öffentliche und organisationsinterne Aufmerksamkeit. Ein besonders wichtiger Punkt von Anerkennung ist die **Verabschiedung** von Freiwilligen. Die ist eine weitere Anerkennung der gesamten Arbeit im Verein, es wird jedoch auch dargestellt, dass es immer auch eine Möglichkeit gibt die ehrenamtliche Arbeit zeitlich zu begrenzen und ohne Scham oder Schuldgefühle aus der Arbeit auszusteigen (vgl. Reifenhäuser et al. 2012, S. 79).

Grundsätzlich gilt, dass eine durchdachte und stetige Begleitung von Ehrenamtlichen genauso wichtig und notwendig ist wie die Gewinnung neuer Ehrenamtlicher. Beide Komponenten benötigen unterschiedliche Vorgehensweisen, und je nach Ausrichtung der Organisation bzw. der Ehrenamtsarbeit werden verschiedene Herangehensweisen und Rollen für den Freiwilligenmanager deutlich⁶.

Zwischenfazit

Betrachtet man nun die beiden Themen der ehrenamtlichen Vorstände und des Freiwilligenmanagements zusammen, zeigt sich, dass es einige Überschneidungen und Deckungsgleichheiten gibt, wie am Beispiel von Weiterbildung und Qualifizierung ersichtlich wird. Aber auch die Bedingungen für und die Erwartungen von ehrenamtlichen Vorständen haben sich deutlich verändert. Wie bereits in der Einleitung deutlich wurde, macht sich dieser Wandel auch empirisch bemerkbar: weniger Freiwillige übernehmen ein Vorstandsamt.

⁶ Zur weiteren Ausführung bezüglich „personenorientierter, aufgabenorientierter und partizipationsbezogener Ehrenamtsarbeit“ siehe Habeck 2007

Ehrenamtliche Vorstände haben eine verantwortungsvolle Aufgabe und ihre Tätigkeit bringt besondere Herausforderungen mit sich. Dies wurde insbesondere in Kapitel 3 deutlich, denn nicht nur die Vorstandstätigkeit selber, sondern auch die Zusammensetzung des Vorstands und die spezifischen Aspekte einer ehrenamtlichen Tätigkeit spielen bei der Ausübung eine nicht zu unterschätzende Rolle. Wie bereits dargestellt, übernehmen immer weniger Freiwillige eine Führungs- bzw. Leitungsposition. Dies erscheint bei den besonderen Herausforderungen, die zusätzlich zu den ständigen Anforderungen an Freiwillige herangetragen werden, als keine Überraschung.

Betrachtet man diese Herausforderung aus einem pädagogisch-professionellen Blickwinkel, stellt man fest, dass eine Antwort auf die gewandelten Anforderungen und Ansprüche von Ehrenamtlichen an Organisationen eine strategische Gewinnung, Begleitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen sein sollte. Ein Konzept, das auf die veränderten Bedingungen und Erwartungen innerhalb des Ehrenamts reagiert, ist das Freiwilligenmanagement. Dieses Konzept bietet die Möglichkeit die Rahmenbedingungen für Ehrenamtliche in Organisationen zu verändern. Habeck postuliert: *„Wie in einer Organisation die Rahmenbedingungen für eine ehrenamtliche Tätigkeit sind, ist einer der wesentlichsten Faktoren für die Entscheidung zu einem ehrenamtlichen Engagement“* (Habeck 2007, S. 26). Dies gilt nicht nur für die Freiwilligen, die keinen Posten im Verein innehaben, sondern auch - und darauf wird der Fokus im Ergebnisteil liegen - für ehrenamtliche Vorstände, denn: die Rahmenbedingungen sind auch für ehrenamtliche Vorstände die wesentlichen Faktoren für die Entscheidung zum Vorstandsamt. Welche Rahmenbedingungen das sind und inwiefern Freiwilligenmanagement eine Rolle in der Begleitung von ehrenamtlichen Vorständen spielen kann, wird im dritten Teil dieser Arbeit dargestellt.

Methodische Umsetzung

In dieser Untersuchung werden fünf aktuelle und drei ehemalige Vorstandsmitglieder der Studenteninitiativen Weitblick Münster e.V., Weitblick Bonn e.V., Weitblick Marburg e.V., und Weitblick Heidelberg e.V. mit leitfadengestützten Experteninterviews zu ihrer Vorstandstätigkeit befragt. Die Interviews hatten eine durchschnittliche Länge von einer dreiviertel Stunde.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage „Inwiefern kann ein Freiwilligenmanager ehrenamtliche Vorstände und deren Arbeit im Verein unterstützen?“ sollen in dieser Untersuchung *„[...] verschiedene Ausprägungen des Expertenwissens, das in einem Feld*

im Moment der Forschung existiert, [...] in Interviews [...] erhoben und miteinander verglichen [werden]“. (Flick 2012, S. 255). Daraus resultiert, dass meine Forschung einer Momentaufnahme entspricht, welche eine „...Zustandsbeschreibung zum Zeitpunkt der Forschung...“ (Flick 2012, S. 255) darstellt. Diese Momentaufnahme wird durch leitfadengestützte Experteninterviews erstellt, deren Inhalte - angelehnt an die Inhaltsanalyse nach Mayring - miteinander verglichen und ausgewertet werden.

Im folgenden Kapitel möchte ich nun das Sampling, meine Erhebung und die Auswertung meiner Untersuchung eingehender darstellen und reflektiert betrachten.

5 Sampling

Die Vereine, die ich für diese Untersuchung ausgewählt habe, sind relativ junge Vereine. Der älteste Verein, Weitblick Münster e.V., wurde 2008 gegründet. Da es sich um Studenteninitiativen handelt, sind auch die Mitglieder insbesondere die aktiven Mitglieder sowie die ehrenamtlichen Vorstände vorwiegend Studenten im Alter von 18-30 Jahren. Die von mir befragten Vereine sind voneinander unabhängige Stadtvereine, die aber grundsätzlich dem gleichen Konzept folgen und seit 2011 in einem Bundesverband zusammengeschlossen sind. Ich habe diese Vereine gewählt, da ich aus eigener Beobachtung und in Gesprächen mit verschiedenen Mitgliedern sowie Vorstandsmitgliedern bereits beobachtet habe, dass das Thema der Vorstandsfindung und -entwicklung - durch die erst entstehenden Strukturen - häufig im Fokus der Analyse des eigenen Vereins liegt. In diesen Vereinen besteht bisher nicht das Problem der fehlenden Vorstandsnachfolger und daher eignen sich diese als Untersuchungsobjekt für funktionierende Strukturen.

Darüber hinaus erhoffte ich mir durch einen häufigen Wechsel in den Vorständen, bedingt durch die relativ kurze Verweildauer von Studierenden an einem Studienort, auch trotz des vergleichbar geringen Alters der Vereine, eine gute Einsicht in das Vorgehen bei einem Vorstandswechsel und die grundsätzliche Arbeit der Vorstände in den einzelnen Städten bekommen zu können. Zusätzlich interessant erschien es, Gründungsmitglieder, also Vorstandsmitglieder der ersten Generation des Vereins, zu befragen, da diese maßgeblich am Aufbau bzw. Fortführung der Arbeit des Vorstands beteiligt waren und darüber hinaus den größten Erfahrungsschatz bei der Suche, Unterstützung und Begleitung der nächsten Vorstandsgeneration haben.

Der Fokus meines Samplings sollte deshalb auf den ersten und zweiten Vorsitzenden liegen. Um eine maximale Variation, also eine hohe Unterschiedlichkeit der einbezogenen Fälle (Flick 2012, S. 260) zu erreichen, habe ich je Verein ein aktuelles und ein

ehemaliges Vorstandsmitglied befragt. Hier bei habe ich ebenfalls beachtet, dass jeweils ein männliches und ein weibliches Vorstandsmitglied befragt wurde. Zusätzlich habe ich darauf Wert gelegt, dass in jeder Stadt ein Gründungsmitglied befragt wurde.

Posten	1.Vorsitzender	2.Vorsitzende	Kassierer	2.Vorsitzende	Kassiererin	2.Vorsitzender	2.Vorsitzende	1.Vorsitzender
Aktuelles Mitglied	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja
Gründung	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein
Geschlecht	m	W	W	m	w	m	w	M

Tabelle 1 Übersicht Sampling

Aus der Übersicht ist zu entnehmen, dass in zwei Vereinen Kassierer und in einem Verein ein weiteres aktuelles statt eines ehemaligen Vorstandsmitgliedes befragt wurde, um möglichst viele der bereits erläuterten Kriterien zu erfüllen.

In diesem Kapitel werde ich nun kurz das Konzept der Studenteninitiativen darstellen und dann die Hauptaspekte der einzelnen Vereine, deren Satzungsbestimmungen bzgl. der Vorstände, sowie daran anschließend die interviewten Vorstandsmitglieder erörtern.

5.1 Das Konzept der Studenteninitiative Weitblick bundesweit

Die Grundidee der Studenteninitiative Weitblick ist es Studierenden aller Fachrichtungen die Möglichkeit zu bieten sich neben dem Studium gesellschaftlich zu engagieren und eigenes Wissen, Kompetenzen und Fähigkeiten für soziale Projekte einzusetzen. Hierbei soll vor allem das Bewusstsein für soziales Handeln intensiviert werden. Der Schwerpunkt der Arbeit ist, sich für gerechtere Bildungschancen weltweit einzusetzen. Dies wird im Grundsatz durch zwei Hauptaktionsfelder erreicht. Zum Einen durch Bildungsprojekte vor Ort und zum Anderen durch finanzielle Unterstützung von Bildungsprojekten in Entwicklungs- und Schwellenländern.

Die Vereine werden ausschließlich durch das Engagement der Ehrenamtlichen geführt, und bislang werden noch keine Hauptamtlichen beschäftigt. Die Finanzierung der Vereine wird durch einen Mix aus Mitgliedsbeiträgen, Fördergeldern, Spenden und dem unentgeltlichen Einsatz der Mitglieder gewährleistet. Mittlerweile besteht das Netzwerk der Weitblickvereine aus insgesamt 15 unabhängigen Stadtvereinen mit insgesamt

etwa 1.900 Mitgliedern in ganz Deutschland. Im April 2011 wurde ein Bundesverband gegründet, in dem sich alle Stadtvereine zusammengeschlossen haben. Dieser dient einer verbesserten Kommunikation und Abstimmung zwischen den einzelnen Stadtvereinen und setzt sich für eine einheitliche Darstellung auf Bundesebene ein (vgl. Internetseite Bundesverband Weitblick e.V.).

5.2 Stadtvereine in der Untersuchung

Für meine Untersuchung habe ich aktuelle und ehemalige Vorstandsmitglieder aus vier verschiedenen Stadtvereinen ausgewählt. Bei der Auswahl der Stadtvereine habe ich das Gründungsdatum in Verbindung mit der angesetzten Amtsperiode für die Vorstände laut Satzung, aber auch die Größe des Vereins sowie Besonderheiten in der Vorstandszusammensetzung laut Satzung einbezogen.

5.2.1 Weitblick Münster e.V.

Der Verein Weitblick Münster e.V. wurde im Februar 2008 an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster gegründet. Damit ist dies der erste Weitblick-Verein überhaupt. Mit etwas über 800 Mitgliedern ist es der größte Verein im Netzwerk. Der Vereinsgründer Andreas Pletziger ist damit auch der Ideengeber für das bereits dargestellte Konzept, welches in allen Stadtvereinen in mehr oder weniger gleicher Ausprägung Anwendung findet (vgl. Internetseite Weitblick Münster e.V.).

In § 11 der Satzung des Vereins ist festgelegt, dass der Vorstand aus zehn Vorstandsmitgliedern besteht, welche sich aus einem ersten Vorsitzenden, drei stellvertretenden Vorsitzenden, zwei Kassieren, zwei Schriftführern und zwei studentischen Geschäftsführern zusammensetzt. Im vierten Absatz dieses Paragraphen wird bestimmt, dass die Amtsperiode der studentischen Geschäftsführer ein Jahr und bei den übrigen Vorstandsmitgliedern zwei Jahre beträgt (vgl. (Weitblick Münster e.V., S. 4).

Vom Verein Weitblick Münster e.V. wurde der erste Vorsitzende des Vereins gemeinsam mit einem Kooperationspartner interviewt, der ebenfalls in dem Partnerverein Sorya e.V. den ersten Vorsitz innehat. Außerdem wurde die aktuelle zweite Vorsitzende gemeinsam mit ihrem Freund, der als ehemaliger studentischer Geschäftsführer auch im Vorstand des Vereins tätig war, interviewt. Wie im Sampling bereits ausgeführt, wurde bei der Auswahl des Samplings zugunsten anderer Faktoren auf die Befragung eines ehemaligen Mitglieds verzichtet. Aber durch dieses Treffen kann so doch noch der Blick eines ehemaligen Vorstandsmitgliedes mit eingebracht werden.

5.2.2 Weitblick Bonn e.V.

Dieser Verein wurde als zweiter Verein im November 2008 gegründet. Aufgrund einer gemeinsamen Schulzeit haben Bonner Studenten von dem Projekt aus Münster erfahren und sich dazu entschlossen einen eigenen Verein zu gründen. Weitblick Bonn e.V. hat etwa 100 Mitglieder und insbesondere gekennzeichnet durch BIBO und KOMBO, zwei Bildungspatenschaftsprogramme in Bonn (vgl. Internetseite Weitblick Bonn e.V.).

Die Satzung des Vereins sieht in § 11 vier Mitglieder für den geschäftsführenden Vorstand vor. Dieser setzt sich aus einem ersten Vorsitzenden, einem zweiten Vorsitzenden, sowie zwei Vorstandsmitgliedern für Finanzen zusammen. In Paragraph §12 ist festgelegt, dass die Amtsperiode eines Vorstands ein Jahr beträgt und somit jedes Jahr neu gewählt wird (vgl. Weitblick Bonn e.V., S. 5f).

Aus diesem Verein wurde der ehemalige Kassierer interviewt, der gemeinsam mit einer weiteren Studentin maßgeblich an der Gründung des Vereins beteiligt war. Aktuell ist dieser der Kassierer des bereits dargestellten Bundesverbands und brachte darüber hinaus weiteres Wissen und Einsichten zum Vorstandsamt im Bundesverband mit in das Interview ein. Als zweites wurde die aktuelle zweite Vorsitzende befragt, die zum Zeitpunkt des Interviews erst wenige Wochen im Amt war und somit einerseits den direkten Bezug zur Gewinnung von Vorstandsmitgliedern hat und andererseits einen frischen Blick von „außen“ mitbringt.

5.2.3 Weitblick Marburg e.V.

Der Verein Weitblick Marburg e.V. wurde etwa 14 Monate nach dem ersten Weitblick Verein gegründet und entstand aus der Idee einer Marburger Studentin, die aufgrund einer Recherche auf den Verein in Münster aufmerksam geworden ist. Mit etwa 10 Studenten wurde im April 2009 der Verein in Marburg gegründet und hat mittlerweile etwas mehr als 80 Mitglieder (vgl. Internetseite Weitblick Marburg e.V.).

Zur Zeit des Interviews bestand der Vorstand entsprechend der Satzung des Vereins aus vier Vorstandsmitgliedern. Nach § 11 war er zusammengesetzt aus einem ersten Vorsitzenden, einem zweiten Vorsitzenden, einem Kassierer und einem Schriftführer. Die Amtsperiode der Vorstandsmitglieder dieses Vereins beträgt gemäß dem vierten Absatz des § 11 zwei Jahre (vgl. Weitblick Marburg e.V., S. 4f).

Befragt wurde in Marburg die ehemalige Kassiererin, die als Gründungsmitglied am Aufbau der Vereins- und der Vorstandsstrukturen mitgewirkt hat. Sie war zwei ganze Amtsperioden im Vorstand und hat sehr viel Erfahrungen sowohl im Anfangsstadium

des Vereins als auch in der Fortführung bzw. Überarbeitung der Vereinsstrukturen sammeln können. Weiterhin wurde der aktuelle zweite Vorsitzende interviewt, welcher zum Zeitpunkt der Befragung bereits ein Jahr im Amt war und dort wesentliche Veränderungen im Aufbau einer Verantwortlichen-Struktur angestoßen hat. Aufgrund eines anstehenden Wechsels konnte angenommen werden, dass er einige Einsichten zur Suche seines Nachfolgers beitragen könnte.

5.2.4 Weitblick Heidelberg e.V.

Der Verein ist unter den befragten Vereinen der jüngste. Er wurde im Mai 2011 gegründet und ist somit einer der jüngsten Vereine im Netzwerk, der bereits aufgrund einer einjährigen Amtsperiode für Vorstandsmitglieder einen kompletten Vorstandswechsel vollzogen hat. Das entsprechend junge Alter des Vereins zeigt sich auch in der Mitgliederzahl, die bei etwa 60 Mitgliedern liegt (vgl. Internetseite Weitblick Heidelberg e.V.).

Abweichend von den anderen Vereinen, besteht der Vorstand dieses Vereins gemäß § 11 der Vereinssatzung aus sechs Mitgliedern und setzt sich aus dem ersten Vorsitzenden, dem zweiten Vorsitzenden, einem Kassierer, einem Schriftführer und zwei studentischen Geschäftsführern zusammen. Ähnlich wie bei Weitblick Bonn e.V. beträgt die Amtsperiode der Vorstandsmitglieder ein Jahr (vgl. Weitblick Heidelberg e.V., S. 4f).

In diesem Verein wurde die ehemalige zweite Vorsitzende befragt, die aufgrund eines Kontakts zu Weitblick Marburg bereits über den Verein wusste und dann vor Ort die Gründung mit initiiert hat. Interessant ist hier, dass nach dem ersten Vereinsjahr bis auf eine Person der komplette Vorstand gewechselt hat. Daher ist es auch spannend, was der aktuelle erste Vorsitzende, der zum Zeitpunkt des Interviews im letzten Quartal seiner Amtsperiode war, zu diesem Übergang und zur Suche von neuen Vorstandsmitgliedern beizutragen.

6 Datenerhebung

Die Daten in dieser Untersuchung wurden in teilstandardisierten Experteninterviews⁷ erhoben. Die Verwendung eines Interview-Leitfadens ermöglicht es, wie Nohl es beschreibt im Interview nacheinander mehrere Themen durch den Interviewer vorzuge-

⁷ Da es sich bei den Befragten auch um Angehörige einer Elite, nach Beher et. al der Dritten-Sektor-Elite siehe Beher et al. 2008, S. 59, handelt, aber keine Fragestellungen der Elitenforschung im Zentrum stehen, habe ich mich dazu entschieden Experteninterviews durchzuführen. Zur Unterscheidung von Eliten- und Experteninterviews: Littig 2009. Zur Diskussion zu „Engagementeliten“ siehe Kapitel 3 in Beher et al. 2008.

ben, damit die Antworten der Interviewpartner auf das Forschungsvorhaben der Untersuchung fokussiert sind (vgl. Nohl 2012, S. 13f). Im folgenden Kapitel soll nun die Erhebung der Daten bis hin zur Transkription derselben dargestellt werden. Dazu wird die verwendete Interviewmethode, der Einsatz des Leitfadens, sowie die Durchführung der Methode und wie die Umsetzung der Transkription reflektiert.

6.1 Experteninterview

Die Durchführung von Experteninterviews erscheint in diesem Forschungsprojekt am sinnvollsten. Da sich die Interviews auf das Betriebswissen der befragten Experten beziehen, kann es nach Bogner und Menz als „exploratives Experteninterview“ gesehen werden (siehe auch Bogner und Menz 2009a). Weiterhin werden durch meine eigene Position als ehrenamtliches Vorstandsmitglied *„Komplexe Überlegungen, wie die Distanz zwischen Interviewer und Befragtem zu überwinden ist, wie die Befragungssituation zu strukturieren ist und wie die unterschiedlichen Relevanzsysteme der beiden Interaktionspartner in Einklang gebracht werden können,...“* (Bogner und Menz 2009b, S. 10) obsolet. Was allerdings in diesem Zusammenhang zu beachten ist, ist die teilweise persönliche Beziehung zu den Befragten. Dies wird von Gläser und Laudel eher kritisch betrachtet, da sie davon ausgehen, dass vorhandene, persönliche Beziehungen die Interviewsituation verändern (vgl. Gläser und Laudel 2009, S. 118). Jedoch waren persönliche Beziehungen nur bei einem Teil der Interviewten vorhanden, und haben sich aber aufgrund des im Vordergrund stehenden Bezugs zum Betriebswissen, was im Folgenden weiter ausgeführt wird, eher als Vorteil erwiesen. Es wurde angenommen, dass die Befragten dazu tendieren offener zu antworten, da zum Beispiel eine mögliche Furcht vor Preisgabe von vereinsinternen Inhalten gegenüber einer außenstehenden Person in dem Zusammenhang nicht bestanden hat. Insbesondere bei dem Frage-Item zu persönlichen Beziehungen im Vorstand (siehe Kapitel 6.1.1) war eine persönlichere Beziehung von Vorteil, da ein unbekannter Interviewer wohl weniger persönliche Antworten bekommen hätte.

Ich habe für meine Untersuchung die Erhebungsmethode des Experteninterviews gewählt, da es sich bei den von mir befragten Vorstandsmitgliedern um Personen handelt, die *„...über ein Wissen verfügt[en], das sie zwar nicht notwendigerweise alleine besitzt[en], das aber doch nicht jedermann in dem interessierenden Handlungsfeld zugänglich ist.“* (Meuser und Nagel 2009, S. 467). Daraus resultiert, dass in meinem Forschungsprojekt die befragten Vorstandsmitglieder als Experten angesprochen werden. Gläser und Laudel bestätigen: *„Interviewpartner für Experteninterviews kann jeder Mensch sein, dessen spezifisches Wissen für die Untersuchung relevant ist.“* (Gläser

und Laudel 2009, S. 43). Das Expertenwissen wird in diesem Fall nicht, wie sonst üblich angenommen, in einem beruflichen Kontext generiert, sondern durch die Tätigkeit der Experten: in meiner Untersuchung die ehrenamtliche Tätigkeit in verantwortungsvollen Positionen. Die im Fokus der Untersuchung stehenden Personen erwerben somit nach Meuser und Nagel „...durch ihre Tätigkeit - und nicht unbedingt durch ihre Ausbildung – ein Sonderwissen, weil sie über einen privilegierten Zugang zu Informationen verfügen.“ (Meuser und Nagel 2009, S. 268). Somit resultiert aus dem von mir bereits zu Beginn dieser Arbeit beschriebenen Forschungsinteresse die Notwendigkeit von Experteninterviews als einzig sinnvolle Erhebungsmethode. Mit diesem Fokus ist der Befragte nicht als Privatperson, sondern als Funktionsträger im organisationalen Kontext von Interesse, in dem er „[...]eine typische Problemtheorie, einen typischen Lösungsweg und typische Entscheidungsstrukturen.“ (Meuser und Nagel 2009, S. 469) repräsentiert. Besonders relevant für meine Untersuchung ist, dass der Interviewte nicht in seiner biographischen Motiviertheit, also zu seiner eigenen Motivation zum Ehrenamt oder zum ehrenamtlichen Vorstandsamt befragt wird, wie dies in biographischen Interviews der Fall ist, sondern der Fokus auf dem Interviewten als im Funktionskontext eingebundenen Akteur liegt (vgl. Meuser und Nagel 2009, S. 269).

Die Befragten werden zu den Bedingungen ihres eigenen Handelns befragt, dabei sind „Maxime, Regeln und Logiken“ im Zentrum des Forschungsinteresses (vgl. Meuser und Nagel 2009, S. 472). Im Gegensatz zum Kontextwissen, welches „...die Lebensbedingungen, Handlungsweisen, Entwicklungen bestimmter Populationen, auf die das Expertenhandeln gerichtet ist...“ (Meuser und Nagel 2009, S. 471) beinhaltet und daher eher explizites Wissen ist, das sich relativ leicht kommunizieren lässt, ist Betriebswissen „...kein Wissen, das die Experten ohne weiteres einfach >>abspulen<< können. Sie können über Entscheidungsfälle berichten, auch Prinzipien benennen, nach denen sie verfahren; die überindividuellen, handlungs- bzw. funktionsbereichsspezifischen Muster des Expertenwissens müssen jedoch auf der Basis dieser Daten rekonstruiert werden“ (Meuser und Nagel 2009, S. 472). Um dieses handlungsorientiertes Wissen zu rekonstruieren, erscheint die Verwendung einer offenen Leitfadenstrukturierung am geeignetsten. Es kann angenommen werden, dass in einer offenen Interviewsituation der Interviewpartner in den Ausführungen mehr Informationen preisgibt, als er intendiert. Die Verwendung eines Leitfadens⁸ dient der thematischen Vorstrukturierung und der Darstellung des Interviewers als kompetenten Gesprächspartner (vgl. Meuser und Nagel 2009), außerdem kann im Interview sichergestellt werden, dass der Inter-

⁸ Für weitere Ausführungen zu Leitfadeninterviews siehe Gläser und Laudel 2009, S. 42

viewpartner zu allen wichtigen Aspekten Aussagen macht (vgl. Gläser und Laudel 2009, S. 43).

6.1.1 Leitfadenerstellung

Bei der Erstellung des Leitfadens bin ich in fünf Schritten vorgegangen. Das erste Fragenset wurden während der theoretischen Grundlegung dieser Arbeit erstellt und dann mit einer Versuchsgruppe getestet und überarbeitet. Die Versuchsgruppe, die zum Testen der Leitfaden-Fragen im Vorhinein herangezogen wurde, bestand aus zwei, mir bekannten, aktuellen Vorstandsmitgliedern von Weitblick Marburg e.V., die im Prozess zweimal den Fragenkatalog bekommen haben und in gemeinsamen Gesprächen Anmerkungen und Änderungen vorschlagen konnten. Ein Ablauf der Erstellung wird in der folgenden Abbildung (siehe Abb. 3) deutlich.

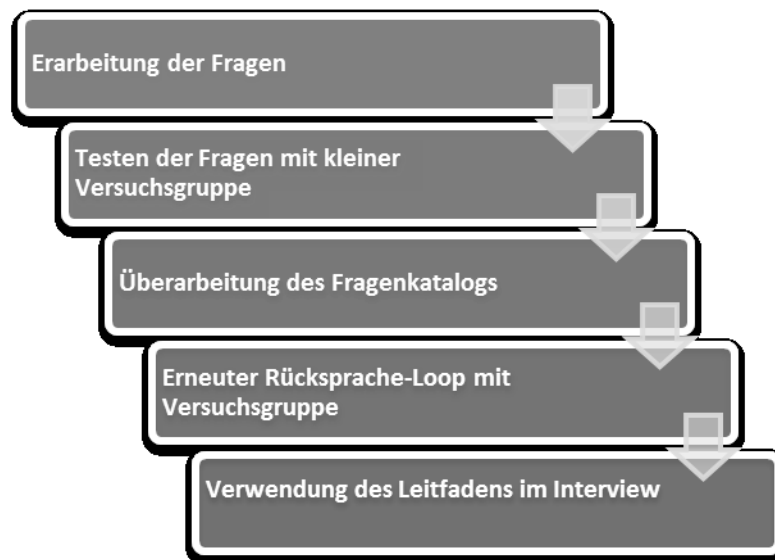


Abbildung 3 Ablauf der Leitfadenerstellung (eigene Darstellung)

Der Leitfaden ist in die zwei Hauptthemen Vorstandsarbeit und Freiwilligenmanagement unterteilt. Das erste Hauptthema ist in folgende fünf Unterpunkte, gegliedert:

- a) Entscheidung fürs/Weg ins Vorstandsamt
- b) Aufgabenfelder und Zuständigkeiten im Vorstand
- c) Verhältnis zu den anderen Vorstandsmitgliedern
- d) Weiterbildung und Qualifizierung
- e) Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern

Alle Unterthemen enthalten ergänzende Fragen oder auch Anmerkungen, die dem Interviewer Fokussierung sowie Nachfragen ermöglichen sollen.

Grundsätzlich sind die Fragen in einer zeitlichen Dimension angeordnet, da sich eine solche Struktur am leichtesten nachvollziehen lässt. Inhaltlich sind die Fragen an die Themen des Freiwilligenmanagements: Rekrutierung/ Gewinnung (Kapitel 4.2.1) und Begleitung (Kapitel 4.2.2) angelehnt.

Rekrutierung/Gewinnung

Die Unterthemen a) *Entscheidung/Weg ins Vorstandsamt* und e) *Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern* beziehen sich auf diesen Themenkomplex, da die Befragten zum Einem aufgefordert werden, über ihren Weg in den Vorstand, zum Anderen ihr eigenes Vorgehen bei der Suche nach Nachfolgern oder anderen Vorstandsmitgliedern zu berichten. Hier ergibt sich die Möglichkeit, beide Perspektiven, nämlich die des Interessierten und die des Suchenden einzubeziehen. Sowie möglicherweise schon aus bereits erfolgreichen, denn alle Befragten sind letztendlich gewonnen worden, Vorgehensweisen zu lernen und deren Weiterentwicklung zu analysieren.

Begleitung

Die Unterthemen b) *Aufgabenfelder und Zuständigkeiten im Vorstand*, c) *Verhältnis zu den anderen Vorstandsmitgliedern* und d) *Weiterbildung und Qualifizierung* beziehen sich insbesondere auf die Arbeit im Vorstand. Hierbei liegt der Fokus auf der Arbeitsweise in den einzelnen Vorständen, der Beziehung der Vorstände untereinander, sowie der Qualifizierung der Führungskräfte. Wie bereits in Kapitel 3.4.2 festgestellt, sind diese drei Themen die größten Herausforderungen in einem Vorstand und sollten daher Hauptaugenmerk einer möglichen Begleitung von Vorständen sein.

Im zweiten Hauptteil des Leitfadens geht es um das Konzept des Freiwilligenmanagements einerseits generell und andererseits direkt auf die Begleitung von Vorstandsarbeit bezogen. In diesem Abschnitt ist es besonders wichtig, eine knappe, aber nachvollziehbare Erläuterung des Konzepts zu geben, da das Thema bisher in den Vereinen noch keine Erwähnung gefunden hat. Dies hat auch vor allem die Besprechung des Leitfadens mit der Versuchsgruppe ergeben.

Die Fragen wurden einmal in einen Leitfaden zur Befragung der aktuellen Vorstände und einmal mit veränderten Zeitformen in einem Leitfaden für ehemalige Vorstände verwendet. Bei den ehemaligen Vorständen wurde zudem noch das Interesse abgefragt, ob man sich auch vorstellen könnte, selber Aufgaben im Rahmen eines Freiwilligenmanagements im Verein zu übernehmen.

Ziel des Leitfadens war es, im ersten Teil eine Einsicht in die Arbeit von ehrenamtlichen Vorständen zu bekommen und den Vorständen die Möglichkeit zu geben, anhand

dieser Leitfragen ihre Tätigkeit zu reflektieren. Im zweiten Teil geht es darum, das Konzept des Freiwilligenmanagements gemeinsam zu betrachten, um im Anschluss eine Einschätzung der ehrenamtlichen Vorstände über die Anwendung des Konzepts auf ihre eigene freiwillige Tätigkeit zu bekommen.

6.1.2 Durchführung

Im Vorfeld der Untersuchung wurde eine Liste aller ehemaligen und aktuellen Vorstandsmitglieder der oben beschriebenen Stadtvereine recherchiert. Insgesamt wurden fünf aktuelle und drei ehemalige Vorstandsmitglieder ausgewählt. Diese wurden per Email kontaktiert und haben daraufhin bis auf eine Person eine positive Rückmeldung gegeben. Infolgedessen wurde eine weitere Person kontaktiert, die ebenfalls zugestimmt hat an einem Interview teilzunehmen.

Die Terminvereinbarung gestaltete sich etwas schwierig, da der Erhebungszeitraum mitten im Semester lag und fünf der acht zu Befragenden als Studierende mit zusätzlichem Vorstandsamt generell zeitlich eingeschränkt waren. Es war daher nur möglich fünf der acht Interviews vor Ort durchgeführt werden konnten, drei weitere mussten aufgrund von Terminschwierigkeiten und langem Anfahrtsweg per Skype geführt werden. Die Nutzung von Video-Telefonie machte bei diesen Interviews allerdings weder inhaltlich noch in der Länge der Interviews einen Unterschied zu den persönlich geführten Interviews.

	Beziehung	Form der Durchführung	Länge
Interview 1	Persönlich	Vor Ort	0:32:48
Interview 2	Nicht persönlich	Vor Ort	1:10:14
Interview 3	Persönlich	Vor Ort	1:15:57
Interview 4	Nicht persönlich	Vor Ort	0:33:23
Interview 5	Nicht persönlich	Vor Ort	0:27:55
Interview 6	Persönlich	Video-Telefonie	0:28:29
Interview 7	Nicht persönlich	Video-Telefonie	0:47:30
Interview 8	Nicht persönlich	Video-Telefonie	1:14:23

Tabelle 2 Übersicht über zur Durchführung der Interview

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass hier ist kein Zusammenhang zu erkennen ist. Was allerdings auffällt, ist die Tatsache, dass manche Interviews wesentlich länger gedauert haben, was den Transkriptionszeitraum ebenfalls verlängert hat.

Alle Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgenommen und transkribiert.

6.2 Transkription

In Anlehnung an Gläser und Laudels Vorschlag zur Transkription habe ich in diesem Projekt nach den gleichen Regeln, wie sie in ihren Projekten verwenden, transkribiert. Das bedeutet:

- Es wurde in Standartorthographie verschriftet und keine literarische Umschrift verwendet
- Nichtverbale Äußerungen wurden nur transkribiert, wenn sie einer Aussage Bedeutung geben
- Besonderheiten der Antwort mit „Ja“ oder „Nein“ wurden vermerkt
- Unterbrechungen im Gespräch wurden vermerkt
- Unverständliche Passagen wurden gekennzeichnet. (vgl. Gläser und Laudel 2009, S. 193f)

Als Transkriptionsformat wurde die Zeilenschreibweise verwendet. Das bedeutet, dass bei aufeinander folgenden Gesprächsbeiträgen immer mit einer neuen Transkriptzeile begonnen wurde. Dies hebt auch die zeitliche Aufeinanderfolge der Beiträge hervor. Zeitgleiche Äußerungen wurden in der gleichen Zeile eingefügt (siehe dazu auch Kowal und O'Connell 2012, S. 441).

Darüber hinaus wurden Groß- und Kleinschreibung angewandt und Satzzeichen zum besseren Verständnis ergänzt. Die letzten beiden Punkte dienten insbesondere im Hinblick auf die Auswertung zur besseren Nachvollziehbarkeit des Interview-Inhalts.

7 Auswertung

Für die Auswertung der insgesamt acht Interviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring in abgewandelter Form angewandt.

Im folgenden Kapitel soll nun die Auswertung meiner Untersuchungsdaten mit der strukturierenden Inhaltsanalyse unter Verwendung von MAXQDA, einer Software zur Unterstützung der qualitativen Datenanalyse, weiter ausgeführt werden.

7.1 Inhaltsanalyse

Für die Auswertung der Daten dieser Untersuchung wurde die strukturierende Inhaltsanalyse ausgewählt, da der Arbeit ein theoretisches Gerüst zugrunde liegt, welches in Form von theoriegeleiteten Strukturdimensionen in das Kategoriensystem übertragen wurde. Das bedeutet aus der bereits in Kapitel 2 bis 4 dargestellten theoretischen Fundierung dieser Untersuchung wurde beziehungsweise auf den erarbeiteten Leitfaden, ein Kategoriensystem erstellt, welches dann dazu genutzt wurde *„Alle Textbestandteile, die durch die Kategorien angesprochen werden, [...] dann aus dem Material systematisch [zu extrahieren]...“* (Mayring 2010, S. 92).

Mayring sieht in diesem Verfahren die besondere Vorteil gegenüber anderen Auswertungsmethoden, dass in der Regel ein Kategoriensystem im Zentrum steht, welches aber im Laufe der Auswertung überarbeitet und flexibel ans Material angepasst wird (vgl. Mayring 2012, S. 474). Besonders wichtig bei der Analyse des Materials mit dem Kategoriensystem ist die Festlegung von genauen Definitionen der Kategorien, Ankerbeispielen und Kodierregeln, damit eine genaue Zuordnung der Textstellen zu den Kategorien möglich ist. Darüber hinaus wurden diese während der Analyse erprobt und überprüft ob diese überhaupt „greifen“ (vgl. Mayring 2010, S. 92).

Dem Ziel der Untersuchung entsprechend wurde die Form der inhaltlichen Strukturierung gewählt. Mayring führt aus: *„Eine inhaltliche Strukturierung will Material zu bestimmten Themen, zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahieren und zusammenfassen.“* (Mayring 2010, S. 94), denn das Ziel dieses Vorgehens ist es, *„...bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen“* (Mayring 2010, S. 98). Essentielle Schritte bei der inhaltlichen Strukturierung ist die Paraphrasierung des extrahierten Materials und die Zusammenfassung dieser Paraphrasierung zunächst für jede Kategorie und dann für jede Hauptkategorie. Zur besseren Übersicht zeigt die folgende Übersicht (siehe Abb. 4) das zugrunde liegende Ablaufmodell.

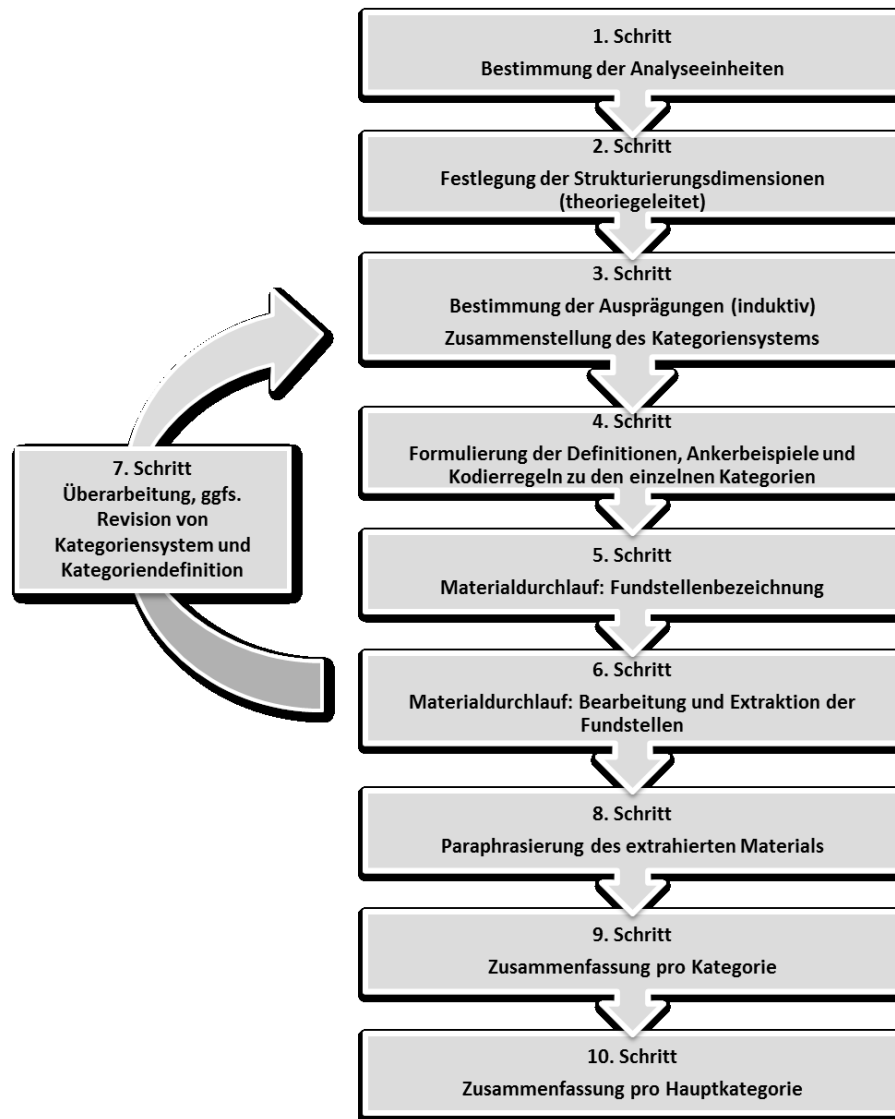


Abbildung 4 Übersicht Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (Mayring 2010)

Im Folgenden sollen nun die zentralen Schritte der Analyse weiter ausgeführt werden.

7.1.1 Konkretes Vorgehen

Wie bereits beschrieben, wurden die Hauptkategorien des Kategoriensystems anhand der theoretischen Grundlage dieser Forschung erarbeitet. Diese orientieren sich besonders an der Struktur des Leitfadens. Jedoch wurde im Kategoriensystem die inhaltliche Strukturierung der zeitlichen Struktur, die im Leitfaden (siehe Kapitel 6.1.1) immanent ist, vorgezogen. Somit wurde die Gewinnung von neuen Vorstandsmitgliedern zuerst zusammengeführt, um in Schritt 3 dann nach persönlichen Erfahrungen und organisationalem Vorgehen wieder getrennt betrachtet zu werden. Daran anschließend wurden im dritten Schritt bei einem ersten Durchlauf zweier Interviews die Ausprägungen

gen der Kategorien induktiv herausgearbeitet, indem entsprechende Textstellen als Code gefasst und als Subcode in das Kategoriensystem aufgenommen wurde.

Nachdem das Kategoriensystem erarbeitet war, wurden alle Kategorien definiert, Ankerbeispiele angeführt und - wenn nötig - Kodierregeln festgelegt (siehe dazu auch Mayring 2010). In den Schritten 5 und 6 wurden dann in allen acht Interviews Fundstellen bezeichnet und extrahiert. Parallel zu diesem Schritt wurde das Kategoriensystem immer wieder überprüft, ergänzt oder überarbeitet. Nach der finalen Bearbeitung wurde folgendes Kategoriensystem mit den entsprechenden Ausprägungen verwendet:



Abbildung 5 Kategoriensystem (eigene Darstellung)

Im 8. Schritt wurden alle Textstellen in „[...] eine knappe, nur auf den Inhalt beschränkte, beschreibende Form umgeschrieben.“ (Mayring 2010). Wichtig dabei war, dass alle nicht inhaltstragenden Textbestandteile wegfallen.

In Schritt 8 wurden die Paraphrasen weiter zusammengefasst und zuerst auf Kategorien- und dann auf Hauptkategorien-Ebene zusammengenommen.

7.1.2 Umsetzung in MAXQDA

Für diese Forschungsarbeit wurde MAXQDA, eine von Udo Kuckartz entwickelte Software zur computergestützten Analyse von Texten und Daten, verwendet. Hierfür wurden die Transkripte der Interviews in das Programm eingefügt. Darüber hinaus wurde das vorher festgelegte Kategoriensystem im Programm angelegt.

Im ersten Schritt wurden zwei der Dokumente mit dem bestehenden Kategoriensystem kodiert. Das bedeutet, die zugeordnete Textstelle wurden markiert und mit Hilfe von drag-and-drop der entsprechenden Kategorie zugeordnet.

Nach diesem Schritt wurden mit Hilfe der Code-Memo-Funktion Code-Definitionen für alle Codes angelegt und Ankerbeispiele dazu gespeichert. Im Anschluss daran habe ich alle weiteren Dokumente wie bereits im vorherigen Schritt beschrieben kodiert und das Codesystem wurde immer wieder geprüft und gegebenenfalls angepasst.

Mayring beschreibt MAXQDA als eines am häufigsten für qualitative Inhaltsanalysen eingesetzten Programms. Er führt aus, dass dieses Programm als sinnvolle Unterstützung zur Inhaltlichen Strukturierung dienen kann (vgl. Mayring 2010, S. 112f). Für mich war das Programm ebenfalls eine sinnvolle Unterstützung für ihre Datenauswertung, da es, wie Kelle erörtert, zeitliche und personelle Ressourcen spart (vgl. Kelle 2012, S. 499). Insbesondere beim Verfassen einer Masterarbeit, die einen Bearbeitungszeitraum von sechs Monaten nicht überschreiten sollte, ist eine solche Unterstützung wesentlich von Vorteil.

Ergebnisse der Studie

8 Vorstandsarbeit

Im letzten Teil dieser Arbeit werden die Ergebnisse meiner Untersuchung dargestellt. Bei der Auswertung der Interviews hat sich herausgestellt, dass die Teamarbeit und die Zusammensetzung des Vorstands eine wichtige Rolle in der Erfüllung der Aufgaben spielen. Daher werden zuerst die Ergebnisse zur Zusammensetzung des Vorstands dargestellt, um dann die Aufgaben und Herausforderungen des Vorstands zu erörtern. Daran anschließend werden die Ergebnisse bezüglich der Gewinnung neuer Vorstandsmitglieder und zuletzt Weiterbildung und Qualifizierung ausgeführt.

8.1 Zusammensetzung des Vorstands

Grundsätzlich scheint es in den Vereinen drei Stufen der Verantwortung zu geben, die sich insbesondere durch den Grad der Verpflichtung gegenüber dem Verein unterscheiden. Hierbei sind nicht, wie in den Satzungen festgelegt, nur Mitgliederversammlung und Vorstand zu unterscheiden, sondern es wurde auch ein erweiterter Vorstand oder eine Teamleiter-und-Koordinatoren-Ebene eingeschoben, um den Übergang ins Vorstandsamt zu erleichtern.

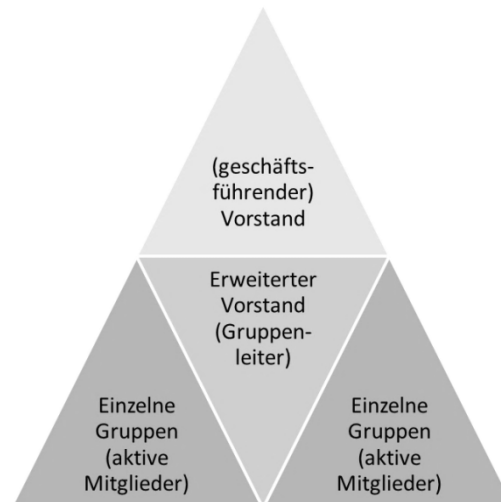


Abbildung 6 Hierarchiestrukturen (eigene Darstellung)

Der geschäftsführende Vorstand setzt sich dabei aus allen gewählten Mitgliedern zusammen, wohingegen der erweiterte Vorstand alle Gruppen-, sowie Projektleiter, aber auch andere Personen, die Verantwortung tragen, einschließt. Alle Gruppen treffen sich in regelmäßigen Abständen. Diese Treffen werden immer vom jeweiligen Gruppenleiter vorbereitet. Die Vorstände treffen sich zweiwöchentlich, und hier ist es meist der erste Vorsitzende, der die Treffen vorbereitet und leitet. Lediglich die Mitgliedertreffen oder das Plenumstreffen sowie die erweiterten Vorstandstreffen, die zweiwöchentlich oder wöchentlich stattfinden, werden entweder vom gesamten (geschäftsführenden) Vorstand oder von dem dafür zuständigen Vorstandsmitglied vorbereitet und geleitet: *„Es ist unterschiedlich, aber es ist immer so ungefähr zweimal pro Monat so. Wir haben ähm ja oder besser gesagt, alle zwei Wochen wir haben uns jetzt in den letzten Monaten oft so gemacht, dass wir uns immer vor den offiziellen Events getroffen haben. Also mittwochs ist ja immer unsere Mitgliederversammlung, ähm die Mittwochs-treffen, und dann haben wir uns dann meistens ein paar Tage vorher getroffen, um dann nochmal alles durchzusprechen haben dann oft vorstandsintern dann auch diese Treffen also durchgesprochen, was da alles besprochen wird und so weiter genau das hing dann meistens ziemlich zusammen.“* (Interview 4,24).

Wie wir im folgenden Kapitel sehen werden, wird für die Vereine die Kommunikation zwischen den Gruppen und die Bestätigung deren Arbeit durch den Vorstand als besonders wichtig erachtet. Darüber hinaus sollten alle wichtigen Entscheidungen vom Vorstand kommuniziert und in den Mitgliedertreffen bzw. in der Mitgliederversammlung entschieden werden. So setzt eine aktuelle, zweite Vorsitzende voraus, dass zwischen geschäftsführendem Vorstand, erweitertem Vorstand und normalen Gruppen eine große Interaktivität und Absprachen bestehen müssen. Sie nennt als Beispiel, dass eine

Gruppe, ein Projekt vorbereitet und alle benötigten Informationen gesammelt hat, um sich dann ihr Vorhaben durch den geschäftsführenden Vorstand legitimieren zu lassen (vgl. Interview 2,124). Grundlegend für die Kommunikation im Vorstand ist auch, dass Uneinigkeiten, die im Vorstand bestehen, dort geklärt werden und nicht in einem der anderen Treffen oder der Öffentlichkeit diskutiert werden.

Alle untersuchten Vorstände werden als harmonisch und sich gegenseitig ergänzend dargestellt. Persönliche Beziehungen und ein gutes Klima innerhalb des Vorstands scheinen eine Voraussetzung dafür zu sein, dass es auch Spaß macht, Zeit miteinander zu verbringen, „[...] außer dass man sich irgendwann dadurch dass man so viel Zeit auch [unverständlich] Zeit miteinander verbracht hat, so gut kannte, dass man schon fast eheähnlich sich auf die Nerven gehen konnte [lacht] aber das genau das war kein Stress“ (Interview 8,26). Hierbei zeigt sich, dass Vorstandstreffen, die nicht als reine „Arbeitstreffen“ angelegt sind, wie zum Beispiel ein „Vorstandsfrühstück“, oder Treffen ohne inhaltliche Arbeit teambildend wirken können „[...] also wir treffen uns nicht nur für diese strikten Treffen, sondern haben uns auch mal so getroffen zum Kochen oder so und mal Spielabend gemacht und so was, also es ist im Moment ne sehr gute Atmosphäre, doch, ja das denke ich schon.“ (Interview 4,22).

Persönliche Beziehungen bzw. freundschaftliche Treffen über die Arbeit im Vorstand hinaus können aber auch Schwierigkeiten bereiten - zum Beispiel wenn Vorstandsmitglieder in Auseinandersetzungen den Konflikt auf sich persönlich beziehen. Hierzu führt ein aktueller erster Vorsitzender aus, dass es Situationen gibt in denen eine fachliche Auseinandersetzung dann auf eine persönliche Ebene gehoben wird (vgl. Interview 3,31). Bei einem Wechsel von einzelnen Mitgliedern, kann es dazu kommen, dass diese sich nicht in die bestehende Gemeinschaft integriert fühlen: „Also es kannten sich wirklich bis auf also es war noch eine andere, die relativ frisch in den Vorstand gekommen ist, [...] hab aber dann auch gemerkt irgendwann, dass es schwierig ist, wenn man die anderen nicht kennt und die Charaktere überhaupt nicht einschätzen kann, dann sofort in so eine enge Zusammenarbeit eigentlich geworfen zu werden und man dann erst mal so abstecken muss eigentlich so wie ist der andere so drauf, so was ist ihm wichtig, was ist ihm nicht wichtig, was kann ich machen, was kann ich nicht machen [...]“ (Interview 5,16). Wichtig ist, dass, wenn die Zusammensetzung stimmt, auch bei Unstimmigkeiten vermittelt werden kann, etwa durch eine Ansprache des Themas in einem anderen Umfeld. „Du musst einfach, wenn du Vorsitzender bist des Vorstand versuchen son bisschen vermittelnd, ausgleichend arbeiten auch viel im Hintergrund, dass du mal mit dem mal nen Bier trinken oder mit dem mal nen Bier trinken gehst, so kriegste vieles entschärft in dem Moment“ (Interview 3, 41).

Ebenfalls auffallend scheint die Tatsache, dass die Vorstandsmitglieder relativ kontinuierlich aufgrund ihres Studienabschlusses wechseln. Persönliche Unstimmigkeiten erledigen sich somit in verschiedenen Fällen aufgrund eines personellen Wechsels ohne Konfrontation. Man kann auch wesentlich schneller von einem „Generationswechsel“ sprechen: *„...wir hatten ja jetzt gerade letzte Woche nochmal Wahlen, da sind jetzt nochmal zwei, drei Leute reingerutscht, mit denen ich sowieso schon viel zusammengearbeitet hab und das ist jetzt nochmal schön, dass da jetzt nochmal die Freunde jetzt so da hoch kommen [...]“* (Interview 2,34). Hier zeigt sich, dass die Herausforderungen im Vorstand durch unterschiedliche Alterstrukturen schneller gelöst werden und dass durch das Nachrücken von „Freunden“ ein positiver Einfluss auf die Wahrnehmung des Vorstandsmitgliedes entsteht.

Eine gute Mischung im Vorstand ist wichtig, wobei persönliche Eigenschaften sowie deren Vielfältigkeit, die die Vorstandsmitglieder mitbringen, mitbedacht werden sollten. Vorstandsmitglieder werden als große Kommunikatoren und Motivatoren, aber auch Zweifler dargestellt. Ihnen werden Attribute wie fleißig und korrekt, sehr komplex oder auch konkret, gradlinig zugeschrieben. Die Diskussionskultur wird je nach Zusammensetzung als hitzige Debatte oder auch sachlicher Austausch empfunden. Besonders betont wird aber die Wichtigkeit einer guten Mischung dieser unterschiedlichen Personen im Vorstand (vgl. Interview 8,28). Wie im folgenden Kapitel erörtert wird, muss der Vorstand, um seine Aufgaben erledigen zu können, als Team funktionieren. Hierzu ist es sinnvoll, die Persönlichkeiten und persönlichen Voraussetzungen der Vorstandsmitglieder zu kennen und diese in der Arbeit zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass die Vorstandsmitglieder mehr voneinander wissen sollten als die Fähigkeiten und Kompetenzen, die sie für das Amt benötigen. Dieser Austausch sollte auch auf einer persönlichen Ebene stattfinden.

8.2 Aufgaben und Herausforderungen im Vorstand

8.2.1 Aufgaben

Als grundsätzliche Aufgaben des Vorstands werden Fortschritt, Ideenentwicklung sowie die Unterstützung der Mitglieder bei der Umsetzung ihrer Projekte gesehen: *„Strategie ist, dass ich der bin, der Visionen haben muss, der motivieren muss, der sagen muss, wo der Pfeil hingeht, was wichtig ist, wo wir Prioritäten setzen, also Strategie und Vision vor allem. Das heißt n Ehrenamt lebt und stirbt mit Visionen, das heißt wenn du Leute nicht begeistert kriegst, dann kannst die Arbeit einstellen.“* (Interview 3,8). Der Vorstand sollte als Führungsinstanz die Zukunft des Vereins gestalten und dabei einen

Überblick über und die Verantwortung für alle laufenden Projekte und Kontakte haben. Ein wichtiger Aspekt der Vorstandsarbeit ist Strukturen im Dialog mit den Mitgliedern zu schaffen und diese weiter zu entwickeln *„Und ähm ja so ne Veränderung wie zum Beispiel das A-Treffen das ähm neben dem Vorstand und dem Plenum einfach noch nen Gremium ist, in dem man sich gut austauschen kann ähm ja oder auch dass wir die wöchentlichen Treffen haben, dass wir inhaltliche Treffen mehr in den Vordergrund gerückt haben und verschiedene andere kleine Dinge, die wir irgendwie gemeinsam entwickelt haben und die wie ich finde uns sehr weit nach vorne gebracht haben.“* (Interview 1,6). Hierbei gilt es, Mitglieder aktiv einzubinden, Verantwortung zu übertragen und Arbeit zu delegieren.

Zu einem gewissen Grad wird die Aufgabe des Vorstands auch in der Freiwilligenkoordination gesehen. Besonders wichtig ist es hier, Strukturen zu schaffen, die alle Freiwilligen, die aktiv mitmachen, einbinden: *„es hat, es schon ne ganze Weile gedauert, bis wir herausgefunden haben, wie strukturieren wir uns selber als Vorstand, wie strukturieren wir dann die anderen, die Ehrenamtlichen, die mithelfen oder mitarbeiten.“* (Interview 6,12), und es ist ebenfalls Aufgabe des Vorstands die Weiterbildung von Freiwilligen und sich selbst anzustoßen. Ein wichtiger Aspekt, der bisher bezüglich Weiterbildung nur grundlegend realisiert wird, ist die Institutionalisierung von Qualifizierungsmaßnahmen für Freiwillige mit bestimmten Verantwortungen. *„Das ist sogar eigentlich strenggenommen ist es sogar rechtlich eine rechtliche Pflicht eines Vereinsvorstandes seine Mitglieder darin weiterzubilden und ich finde das das haben wir einmal gemacht, aber das müsste eigentlich eine Regelmäßigkeit bekommen also ne Routine, dass man weiß so alle zwei Jahre wird ein Erste-Hilfe-Kurs angeboten, alle zwei Jahre wird eine Aufsichtspflicht-Weiterbildung angeboten“* (Interview 8,22).

Inhaltlich wird die Aufgaben bezüglich Recht und Finanzen als grundlegendes Element der Vorstandsarbeit gesehen. Besonders das Thema Finanzen ist ein heikles Thema, bei dem die Verantwortung sehr hoch geschätzt wird. Deshalb bedarf es auf jeden Fall besonderer Aufmerksamkeit: *„[...] wo ich und die Kassierer die Finger nur drauf haben, dass ist das Geld das Thema kommt raus bei Ehrenamt. Das ist das Thema A plus mit Sternchen da muss immer alles stimmen, aber die haben auch in ihren Projektgruppen haben die auch Geld mit dem die umgehen können und da haben die auch dafür gerade zu stehen, wenn damit was passiert, einfach.“* (Interview 3,53). In einem der befragten Vereine ist daher auch der erste Kassenwart eine Person, die bereits vor dem Studium eine Ausbildung im Finanzbereich gemacht hat und dieses Wissen für sein Vorstandsamt nutzt. Er trägt aufgrund seiner Berufstätigkeit nicht mehr zum „Vor-

standsteam“ bei (siehe Kapitel 8.1), aber gewährleistet durch sein fachliches Können einen reibungslosen Ablauf.

Interessant ist bei den Aufgaben im Vorstand, dass die befragten Vorstandsmitglieder für sich selbst keine speziellen Vorstandsaufgaben angeben. Bei den Vorstandstreffen ist jeder gleichberechtigt und kann seine Meinung beitragen, was demnach als einzige Vorstandsaufgabe angesehen wird (vgl. Interview 2,26). Außer wenn die Vorstandsmitglieder konkrete Aufgaben im Verein selbst haben, wie zum Beispiel die Verantwortung bzw. Leitung einer Projektgruppe außerhalb des Vorstands (vgl. Interview 2,26), oder etwa die Betreuung der Vereinsemailadresse, der Homepage und der Facebook-Seite. Auch die Leitung von Mitgliedertreffen, was meist als Vorstandsaufgabe von Geschäftsführern ausgeführt wird, stellt eine dieser vereinsinternen Aufgaben dar (vgl. Interview 4,26). Es werden selten Entscheidungen vom Vorstand alleine getroffen, denn alle wichtigen Entscheidungen werden im Plenum diskutiert und gemeinsam entschieden: *„[...] wir geben jetzt keine großen Lenkungen und alles und so und wenn, dann wird alles ähm wirklich im erweiterten Vorstand oder auch mit den Mitgliedern besprochen und das finde ich ganz gut.“* (Interview 2,126).

Dies zeigt, dass Vorstandsaufgaben im Allgemeinen sehr abstrakt gesehen werden, gleichzeitig jedoch auch, dass eine genaue Zuteilung der Vorstandsaufgaben meist nicht erfolgt. Das wird deutlich, wenn sich eine Überforderung einzelner Personen einstellt und daraufhin Aufgaben zwangsläufig besser verteilt werden müssen. So beschreibt zum Beispiel eine aktuelle zweite Vorsitzende, wie der erste Vorsitzende beinahe das Amt abgegeben hätte, da er sich überfordert gefühlt hat. Woraufhin der Vorstand die anstehenden Aufgaben neu aufgeteilt hat und besser eingebunden wurde (vgl. Interview 2,67). Es ist jedoch sehr wichtig, dass die Aufgaben im Vorstand aufgeteilt und für jeden Einzelnen festgelegt werden, damit produktiv gearbeitet werden kann *„[...] die Aufgabenbereiche waren gar nicht so richtig abgesteckt und jeder hatte irgendwelche Ideen und hat sich dann irgendwie dafür eingesetzt. Dann haben wir aber gemerkt, dass das ziemlich kontraproduktiv ist teilweise und haben dann richtige Bereiche definiert.“* (Interview 5,12).

Zusammenfassend kann man sagen, dass eine klare Aufgabenverteilung im Vorstand sehr wichtig ist, um ein effektives Arbeiten und ein einseitige Überforderung zu vermeiden. Dies ist in den befragten Vorständen meist nicht der Fall und führt deshalb zu weiteren Konflikten und erschwerten Arbeiten im Vorstand. Der Vorstand sollte eine Einheit darstellen, die nur durch Transparenz und klare Absprachen untereinander erreicht

werden kann, nämlich wenn jedes Mitglied weiß, welche Aufgaben es hat. So kann es wesentlich effektiver zum Ganzen beitragen.

8.2.2 Herausforderungen

Auch in den Interviews werden einige Herausforderungen genannt. Hierbei stehen besonders die Heterogenität der Vorstandsmitglieder sowie deren Erfahrungen im Studium oder im Ehrenamt im Fokus. So führt eine ehemalige Kassiererin aus, dass gerade das Bewusstsein für ein professionelles Herangehen zu Beginn des Studiums weniger ausgeprägt ist und dass dies häufig Schwierigkeiten aufgrund unterschiedlicher Erwartungen und Erfahrungen der anderen Vorstandsmitglieder bedeuten kann. Besonders im studentischen Bereich wird eine große Differenz angenommen (vgl. Interview 6,39). Aber auch die Vorstellungen der Vorstandsmitglieder für den Verein und deren Bereitschaft, sich in den Vorstand mit einzubringen, können Herausforderungen darstellen: *„Also man soll sich jetzt nicht 24/7 irgendwie darum kümmern, was gerade passiert und so weiter, aber ich ähm ja es gibt einfach ab und zu so Momente, wo ich so den Eindruck habe, also die anderen Leute haben jetzt nicht so das Problembewusstsein irgendwie, die gehen ihren Aufgaben nach, aber ähm eben dieses über den Tellerrand gucken irgendwie das ist eben nicht immer so da. Und das ist, das könnte die Vorstandsarbeit noch wesentlich effektiver machen, wenn da mehrere Leute permanent drauf gucken würden ja nicht permanent, aber einfach wenn man sich da ergänzen könnte.“* (Interview 4,56). Darüber hinaus sind im Grunde alle Vorstandsmitglieder über ihre ehrenamtliche Tätigkeit hinaus in andere Arbeitskontexte eingebunden, wie das eigene Studium, die eigene Berufstätigkeit oder zusätzliche Jobs und persönliche Bezüge, wie Familie und Freunde. So beschreibt eine aktuelle zweite Vorsitzende, dass zwei Vorstandsmitglieder häufig schwer zu erreichen sind, weil sie neben ihrem Engagement noch ihre Abschlussarbeiten schreiben, einen Job haben und in andere Projekte eingebunden sind (vgl. Interview 7, 28).

Weitere Herausforderungen an den Vorstand entstehen, wenn dieser, wie in den Aufgaben beschrieben, die Ziele des Vereins durchsetzen soll, aber nicht immer alle Mitglieder bei ihren Entscheidungen „an Bord“ sind. Hierbei ist es sinnvoll, diese Unstimmigkeiten anzusprechen und Entscheidungen und deren Gründe zu kommunizieren: *„So, wenn ich jetzt eine Entscheidung treffe und ich 2000 Ja-Stimmen jubelnd bekomme, das ist relativ unwahrscheinlich aber so isses und so muss es sein, man muss viel kommunizieren vorher viel versuchen die Leute mitzunehmen,...“* (Interview 3,37). Denn diese Unstimmigkeiten können schnell auch als Unzufriedenheit an der Arbeit des Vorstands verstanden werden und zu Frustrationen im selbigen führen.

Eine ganz grundlegende Schwierigkeit entsteht, wenn der Übergang in einen neuen Vorstand nicht rechtzeitig im Voraus geplant oder durch Konflikte im Vorstand verhindert wird. Die komplette Auswechslung eines Vorstands ohne direkte Begleitung des ehemaligen Vorstands stellt eine immense Herausforderung für den neuen Vorstand dar, da das bisher vorhandene Wissen zu einem gewissen Grad verloren geht und viel Zeit darauf verwendet werden muss, dieses wieder herzustellen (vgl. Interview 4,12).

Ein Thema, das sich durch die gesamten Ergebnisse zieht, sind Konflikte im Vorstand sowie Konflikte des Vorstands mit den Mitgliedern des Vereins. Grundsätzlich gilt: *„Du hast überall wo Menschen miteinander arbeiten gibts Reibungen Fakt Punkt. Dann kommt es auf die Individuen an, wie du mit Konflikten umgehst [...] Ich glaube, dass ein Vorstand beides ist, eine größere Chance, weil du mehr Leute hast, die mit dir die Verantwortung tragen, aber du hast natürlich aber auch mehr Reibungspunkte bei mehr Leute durch die Sache.“* (Interview 3,41). Vor allem große Konflikte, die bisweilen zur Vorstandsauflösung führen können, scheinen meist Themen der strategischen Ausrichtung des Vereins als Inhalt zu haben. In zwei von vier Vereinen gab es Uneinigkeiten über die Frage, ob der Verein weiter wachsen oder ob die bisher geschaffenen Strukturen gefestigt und weiterentwickelt werden sollten. In den beiden angesprochenen Fällen kam es zu personellen Veränderungen, welche auf die Initiativen der einzelnen Personen hin geschehen sind. In einem Verein sind keine Strategien der Konfliktbewältigung unternommen worden, woraus ein fast kompletter Vorstandswechsel resultierte. Im anderen Konflikt wurden Mediatoren hinzugezogen und bis auf kleinere Auseinandersetzungen konnte der Konflikt beigelegt werden.

Ein Problem kann auch die persönliche Beziehung der Vorstandsmitglieder untereinander sein, bekanntlich einen wichtigen Bestandteil für ein funktionierendes Vorstandsteam darstellt. Denn auch kleinere Unstimmigkeiten werden, obwohl sie fachlicher Natur sind, durchaus persönlich genommen. Fehlende Kommunikation im Vorstand und im Verein kann Frust aufstauen und Konflikte auslösen. Eine sinnvolle Konfliktlösung benötigt Struktur und Kommunikation *„[...] im Endeffekt haben wir dann irgendwie schon den Weg dazu gefunden, dass man gewisse Abstimmungsregeln hatte ähm und sagt die Mehrheit entscheidet [...] Also wir haben schon immer dann ne Regelung oder Lösung gefunden.“* (Interview 6, 34). In den Interviews wurde insbesondere in Hinblick auf Weiterbildungen für Vorstände der Themenwunsch „Konfliktmanagement“ geäußert.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass es im Vorstand kaum Aufgaben gibt, die speziell für einzelne Personen konkret formuliert worden sind. Häufig sind dies nur die

Aufgaben des Kassenwarts und die Aufgabe des Schriftführers als Protokollant bei den Jahreshauptversammlungen. Es ist, wie bereits erörtert, eine klarere Aufgabenverteilung wichtig. Im Allgemeinen kann man sagen, dass es die Aufgabe des Vorstands, den Verein zusammen zu halten und voran zu bringen. Diese Aufgabe stellt einen hohen Anspruch an ein Team aus Ehrenamtlichen, weshalb es wichtig ist, als Team zu agieren und gemeinsam eine Richtung, in die es gehen soll, festzulegen. Um dabei auf alle dargestellten Herausforderungen reagieren zu können, sollte Kommunikation höchste Priorität haben - sowohl im Vorstand selbst, als auch gegenüber den Mitgliedern. Wichtige Entscheidungen und grundlegende Vorgänge sollten offen angesprochen werden, wozu das Vorstandsteam ein in sich geschlossenes Team bilden sollte.

8.3 Weiterbildung und Qualifizierung

Interesse an Weiterbildungen im Vorstandsamt ist bei allen Befragten vorhanden. Vor allem Vorstandsthemen wie „Vereinsrecht“ oder hinsichtlich „Finanzen“ werden als wichtig angesehen. Die Vorstandsmitglieder nehmen bereits an angebotenen vereinsinternen Weiterbildungen wie Seminaren zu Entwicklungszusammenarbeit oder etwa Workshops zu Fundraising teil. Doch Angebote zu spezifischen Vorstandsthemen wurden bisher nicht wahrgenommen oder sind nicht vorhanden. Angebote, die gefunden wurden, aber nicht vom Verein selber angeboten werden, schienen als zu allgemein, zu teuer oder zu aufwändig. *„Ich hatte durchaus über verschiedene Kanäle auch mal auf deutschlandweiter Ebene völlig unabhängig von Weitblick irgendwie gesehen, dass es derartige Seminare gibt, aber das dann in dem Moment war das nicht erschwinglich oder wie auch immer auch der Aufwand dann zu groß. Für mich persönlich haben ich das nicht in Betracht gezogen.“* (Interview 6,38).

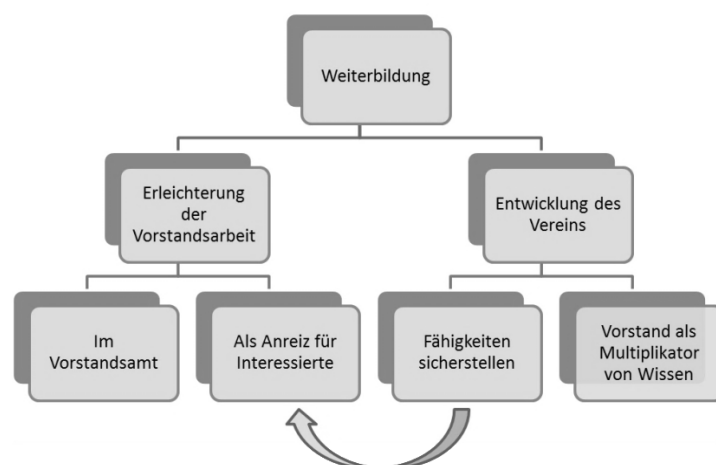


Abbildung 7 Weiterbildung im Vorstand (eigene Darstellung)

Weiterbildung im Vorstand wurde unter verschiedenen Aspekten (siehe Abb. 7) gesehen. Einerseits als Unterstützung der eigenen Arbeit im Vorstandsamt oder als Anreiz für Interessierte, die unsicher sind, ob sie der Herausforderung gewachsen sind. Andererseits wurde Weiterbildung im Vorstand als Möglichkeit gesehen, dass in Weiterbildungen oder in der Anwendung erlernte Wissen an die Mitglieder weiterzugeben: *„Nee also ich könnte mir auch vorstellen als Multiplikator einfach da zu wirken also irgendwo vielleicht vielmehr eine Weiterbildung zu machen [...] könnte ich das auch nochmal auf eine andere Weise in irgendeiner Weise werde ich das auch zugänglich machen dieses Wissen, weil ich jetzt schon davon weiß, aber ich könnte das auf eine andere Weise einfach nochmal weitergeben.“* (Interview 8,20). Gleichzeitig können somit auch wieder Fähigkeiten potentieller Vorstandsmitglieder und Mitglieder in verantwortlichen Positionen sichergestellt werden. Insbesondere Mitglieder, die aufgrund von Unsicherheit ein Vorstandsamt ablehnen, könnten so unterstützt werden.

Als konkrete Themen für mögliche Vorstandsweiterbildungen wurden die Themenschwerpunkte Recht und Finanzen genannt, aber auch Freiwilligenkoordination sowie Projekt- und Zeitmanagement. Darüber hinaus werden technische Grundlagen, wie Excel-Workshops oder Designprogramme gewünscht. Ein Thema, das am häufigsten und dringlichsten von den Vorstandsmitgliedern angesprochen wurde, ist „Konfliktmanagement“, also der konkrete Umgang in Konfliktsituationen im Verein und speziell im Vorstand: *„Man wächst rein und man lernt aber auch jeden Tag mehr dadurch. Es gab aber auch Momente in meiner Vorstandstätigkeit wo ich gedacht habe, krass damit habe ich nicht gerechnet, da war ich nicht darauf vorbereitet so und da ist was ich zum Beispiel empfehlen würde ist Konfliktmanagement, Mediation, so das ist ne Sache, die ich mittlerweile gelernt hab. Die ich aber durch einen langen harten Weg lernen musste, da wäre es nicht schlecht gewesen, wenn mir vor vier, fünf Jahren mal einer in einem 2-3 Tage Seminar gesagt hätte, wie gehst du mit unterschiedlichen Charakteren und Individuen um.“* (Interview 3,67).

Prinzipiell bieten Weiterbildung und Qualifizierung im Vorstandsamt unterschiedliche Nutzen. Zum Einen ist das Angebot von Workshops eine Möglichkeit interessierte Ehrenamtliche mit der Möglichkeit zur Weiterbildung zu „locken“, oder ihnen mehr Sicherheit für die Arbeit im Vorstand zu geben. Zum Anderen steigert dies auch die Qualität der Vorstandsarbeit generell. Darüber hinaus kann die Übernahme eines Vorstandsamtes als Qualifizierung gesehen werden: Die Vorstandsmitglieder bekommen die Chance, sich innerhalb eines Feldes auszuprobieren und Kompetenzen sowie Fähig-

keiten zu erlangen, die über ihr Studium hinaus gehen. Somit stellt Weiterbildung zusätzlich eine Chance dar, sich selber weiterzuentwickeln, was gleichzeitig, wie in Kapitel 8.4.2 gezeigt wird, ein Argument für die Übernahme eines Vorstandsamtes sein kann.

8.4 Gewinnung von neuen Vorstandsmitgliedern

Die Gewinnung von neuen Vorstandsmitgliedern stellt eine wichtige Aufgabe von Vorständen dar, da eine ihrer Hauptaufgabe auch der Erhalt des Vereins ist, indem Nachfolger gefunden werden, welche den Verein nach ihrem Rücktritt weiterführen.

8.4.1 Vorerfahrungen

Die Vorerfahrungen, mit denen die befragten Vorstandsmitglieder in den Vorstand gekommen sind, sind sehr unterschiedlich. Alle bis auf einen Befragten waren bereits in anderen Vereinen ehrenamtlich aktiv. Eine Person hatte auch vor dem Engagement bei Weitblick bereits Erfahrung im Vorstandsamt eines anderen Vereins sammeln können. Die befragten ehemaligen Vorstandsmitglieder sind, wie bereits im Sampling dargestellt, alle Gründungsmitglieder, und die aktuellen Vorstandsmitglieder waren im Schnitt 0,5 Jahre im Verein aktiv, bevor sie sich für das Vorstandsamt entschieden haben. Diese relativ kurze Vorlaufzeit lässt sich das kurzzeitig angelegte Engagement der Studierenden aufgrund des Studiums zurückführen. Eine genaue Ausführung zum „Weg“ ins Vorstandsamt wird in Kapitel 8.4.3 gegeben.

8.4.2 Gründe für Ein- und Austritt

Als Gründe für ein Vorstandsamt werden mehrheitlich egoistische Gründe genannt, wie „Spaß haben“ oder „eigene Projekte verwirklichen und verfolgen“: *„[...] es macht einfach so viel Spaß die Arbeit im Vorstand, die Arbeit ähm mit den anderen in Weitblick ähm ja und die Möglichkeit Weitblick mitzugestalten“* (Interview 1,2). Darüber hinaus geben die Vorstandsmitglieder an, dass sie eigene Ideen einbringen und umsetzen können. Die persönliche Entwicklung durch die Vorstandsarbeit wird als sehr essentiell gesehen. Auch das Erlernen von Kompetenzen durch die Arbeit und die Möglichkeit, zusätzlich zum Studium noch weitere Fähigkeiten und zusätzliches Wissen zu erwerben und zu nutzen, spielt eine wichtige Rolle.

Als weitere Gründe wurden vor allem ein inhaltliches Interesse an der Arbeit des Vereins und dem Vorstand angegeben sowie die Tatsache eigene Erfolge sehr schnell sichtbar werden und man von vielen Seiten eine Bestätigung der eigenen Person und der eigenen Arbeit bekommt: *„Also ich hatte schon so eine gewisse Affinität zu Ent-*

wicklungszusammenarbeit auch daher, dass ich im Nebenfach vom Politikstudium her einige Veranstaltungen auch zu gehört hatte und so die sozusagen die Problemlagen waren mir soweit klar, aber ich hatte den Eindruck, dass da während des Studiums noch nicht so die Möglichkeit war wirklich etwas zu verändern, mit zu prägen oder Veränderungen mit anzustoßen.“ (Interview 8,2).

Auch altruistische Gründe, wie ein Verantwortungsgefühl gegenüber dem Verein sowie den Personen, mit denen bereits viel zusammen erreicht hat, *„[...] und dann ist eben noch ein Argument diese Posten müssen besetzt werden, alle sind voll engagiert aber alle wollen nicht in den Vorstand und irgendwie geht's ja so auch nicht.“* (Interview 2,113). Darüber hinaus „dem Leben einen Sinn geben“, indem man sich in einem Bereich beschäftigt, der anderen Menschen hilft, wurde angeführt.

Des Weiteren wurden von den Vorstandsmitgliedern weitere Gründe angegeben, die speziell für die Übernahme eines Vorstandsamtes stehen. Insbesondere, dass man durch die Arbeit im Vorstand einen wesentlich besseren Einblick in die Struktur und die Arbeit des Vereins und in das Vereinswesens allgemein bekommen kann: *„Und genauso ist es halt auch, ich hab jetzt halt glaube ich nen viel besseren Überblick über alle Tätigkeiten bei Weitblick als ich die gehabt hätte, wenn ich jetzt weiterhin nur zu den Treffen gegangen wäre ohne selber wirklich im Vorstand zu sein“* (Interview 7,6). Weitere Gründe sind, dass man einen größeren Einfluss im Vorstand gegenüber einer Mitgliedschaft hat und zur Weiterführung des eigenen Vereins beitragen kann. Daher beschreibt ein ehemaliges Vorstandsmitglied, dass seine Motivation für den Vorstand war, nach der Anfangseuphorie auch die bis dahin aufgebauten Strukturen weiterzuentwickeln und die Nachhaltigkeit der Initiative zu sichern und darüber hinaus auch den Rahmen für das Engagement anderer bieten kann (vgl. Interview 6,16).

Als Gründe, warum ehemalige Vorstandsmitglieder aus dem Vorstand ausgeschieden sind, wurde vor allem das Verlassen des Studienorts aufgrund eines Auslandsaufenthalts oder nach Abschluss des Studiums genannt: *„[...] ich halt dann ähm ins Ausland gegangen bin für vier Monate und ähm ja ich finde es also auch, wenn viele sagen, man kann trotzdem ein Vorstandsamt ausüben, denke ich das es trotzdem sehr schwierig ist das aus der Ferne so auszuüben.“* (Interview 5,34). Zeit bzw. Freizeit spielt ebenfalls eine Rolle, da ein häufiger Grund für einen Austritt die Fokussierung auf das Studium - besonders im Abschlussstadium - auf eine neue Arbeitsstelle oder Jobs zur Finanzierung des Studiums angegeben wurden: *„[...] ich eigentlich schon berufstätig war und dann der Aufwand noch ehrenamtliche Arbeit neben der Berufstätigkeit zu machen, einfach in keiner Relation stand zu meinem Bedürfnis auch noch ein*

wenig Freizeit zu haben.“ (Interview 6,42). Interessant ist hier, dass die Vorstandstätigkeit entweder als Freizeitaktivität oder als Engagement zusätzlich zum Studium bzw. zur Berufstätigkeit gesehen wird. Dies kann auf eine unterschiedliche Wahrnehmung des Ehrenamts entweder als „Freizeitvergnügen“ oder als „Arbeit“ zurückgeführt werden⁹.

Konflikte stellen eine große Herausforderung dar. Wenn Konflikte unlösbar scheinen, können sie als Grund für einen Austritt aus dem Vorstand gesehen werden: *„Also das zieht das gesamte Team total runter, da gabs durchaus im letzten Jahr ein Situation wo ähm einzelne gesagt haben >>Ich hab überhaupt keine Freude mehr, weil hier einzelne Konflikte austragen mit denen die anderen nichts zu tun haben<<. A: Wie hat sich die Situation dann aufgelöst? B8: Ne personelle Veränderung“* (Interview 8,28-30).

Betrachtet man die Gründe warum ein Vorstandsamt übernommen und aufgegeben wird, zeigt sich zusammenfassend, dass auch hier eine Mischung aus egoistischen und altruistischen Motiven zu finden ist. Dieses Ergebnis deckt sich mit denen der bisherigen Forschung und zeigt, dass Vorstandsmitglieder genau wie andere Ehrenamtliche, aufgrund von unterschiedlichen Motiven und einer Kombination aus diesen heraus ein Amt übernehmen. Daraus resultiert, dass die ehrenamtlichen Vorständen ebenfalls eigene Erwartungen und Wünsche, sowie Bedürfnisse mit ins Vorstandsamt bringen, die individuell berücksichtigt werden sollten.

8.4.3 Übergang in den Vorstand

Der „Werdegang“ eines Vorstandsmitglieds im Verein, abgeleitet aus der Struktur der einzelnen Vereine, stellt sich im folgenden Modell (Abb. 8) als idealtypischer Verlauf einer „Vorstandskarriere“ heraus:

⁹ Es kann angenommen werden, dass eine solche Unterscheidung weitere Auswirkungen auf Motivation oder auch Arbeit eines Freiwilligen haben kann. Dies wäre in einer weiterführenden Untersuchung zu untersuchen.



Abbildung 8 idealtypischer Verlauf einer "Vorstandskarriere" (eigene Darstellung)

Interessant ist, dass nur eine Person unter den aktuellen Vorständen alle vier Stufen in dieser Reihenfolge durchlaufen hat. Zwei Befragte haben lediglich die Stufen 1 und 2 absolviert, bevor sie sich für ein Vorstandsamt entschieden haben. Der vierte Befragte war gerade erst in den Verein eingetreten und hat sich direkt zu einem Vorstandsamt entschieden. Der Verlauf bei den ehemaligen Vorstandsmitgliedern ist vergleichbar mit den beiden Befragten, die Stufe 1 und 2 vor dem Vorstandsamt durchlaufen haben, da sie Gründungsmitglieder waren und somit der Eintritt in den Verein mit dem Eintritt ins Vorstandsamt zusammenfiel.

Es zeigt sich, dass ein mindestens dreistufiger Verlauf **Eintritt – aktives Engagement – Vorstandstätigkeit** ein häufig praktizierter Weg ins Vorstandsamt darstellt. „[...]hab mich dann dafür entschieden bei Weitblick einzusteigen und mehr zu machen. Ähm und seitdem habe ich mehr Aufgaben übernommen, die Indienprojektgruppe begonnen zu leiten und mich bei den Plenen mehr eingebracht. Ähm und dann ging es im letzten Jahr, also 2012, ähm um die Wahl des neuen Vorstandes...“ (Interview 1,2). Daraus resultiert, dass die potentiellen Vorstandsmitglieder sehr häufig aus der Menge der sehr aktiv engagierten Mitglieder gewonnen wurden und somit eine Suche in diesem Umfeld am sinnvollsten erscheint.

Ein essentieller Aspekt für die Suche nach Nachfolgern, den alle Befragten hervorgehoben haben, ist, dass die direkte Ansprache durch ein Vorstandsmitglied wesentlich zu ihrer Entscheidung für das Amt beigetragen hat. Hierbei wurde es entweder so gehandhabt, dass Vorstandsmitglieder direkt den Kontakt zu möglichen Nachfolgern suchten. Ein aktuelles Vorstandsmitglied beschreibt, dass es zuerst sehr aktiv im Verein engagiert war und dann von einem ausscheidenden Vorstandsmitglied gefragt wurde, ob es sich vorstellen könnte, dessen Posten zu übernehmen (vgl. Interview 2,2).

Oder es wurde ermöglicht, dass verschiedene Vorstandsmitglieder zu weiterführenden Gesprächen vor der Wahl zur Verfügung standen und somit die Entscheidung für ein Vorstandsamt mit beeinflusst haben: *„...dann habe ich mich eben auch mal mit der jemanden aus dem alten Vorstand zusammengesetzt, hab der noch ein paar Fragen gestellt. Sie hat mir einiges nochmal dazu erzählt und dann habe ich mir halt wirklich gedacht, dass das ganz gut passen könnte, dass das wirklich auch in ne Richtung geht in die ich mich engagieren möchte und dann habe ich mich zur Wahl gestellt und wurde dann eben auch gewählt.“* (Interview 7,2).

Aus diesen Ergebnissen resultiert, dass es für die Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern am sinnvollsten erscheint, wenn bereits sehr aktiv engagierte Mitglieder direkt auf die Möglichkeit der Übernahme eines Vorstandsamt angesprochen und dazu ermutigt werden. Wichtig dabei ist, wie wir im folgenden Kapitel (8.3.4) sehen werden, dass die potentiellen Nachfolger ausreichend Zeit und Gelegenheit bekommen, die Möglichkeit der Übernahme eines Vorstandsamt zur reflektieren und mit anderen Mitgliedern oder Vorstandsmitgliedern zu besprechen.

8.4.4 Konkrete Vorgehensweisen bei der Gewinnung

Laut Aussage der Befragten wird deutlich, dass es zwei verschiedene Wege der Gewinnung von Vorstandsmitgliedern (vgl. Abb. 9) gibt. Eine Möglichkeit ist, dass das ausscheidende Vorstandsmitglied selbst für die Suche des Nachfolgers verantwortlich ist. Das bedeutet, das ausscheidende Vorstandsmitglied spricht mögliche Nachfolger direkt an und gibt ihnen alle Informationen, die für die Übernahme des Amtes benötigt werden. Diese direkte Ansprache resultiert meist in einer konkreten Zusage des Nachfolgers, der durch die Wahl ohne Gegenkandidat nur noch bestätigt wird. Ein aktuelles Vorstandsmitglied berichtet, dass in seinem Verein die Vorstandsmitglieder selbst auf die Suche nach ihren Nachfolgern gehen und diese dann sozusagen auf die Nachfolge vorbereitet. Die Vorstandswahl ist dann nur noch eine reine Formsache, bei der sich nie jemand weiteres freiwillig aufstellen lässt. Die Begründung hierfür ist die fehlende Begehrtheit eines Vorstandsamtes (vgl. Interview 2, 20). Bei der anderen Vorgehensweise werden im Vorstand alle möglichen Nachfolger diskutiert und von unterschiedlichen Vorstandsmitgliedern angesprochen. Zudem werden in Mitgliedertreffen die offenstehenden Posten mitgeteilt und ein Dialog mit den Vorstandsmitgliedern angeregt. Während der Wahl werden alle Interessierten ermutigt, sich aufstellen zu lassen, auch wenn sie vorher nicht „im Gespräch“ waren: *„Das können auch einfach oft aus ner spontanen Begeisterung heraus während ner Veranstaltung funktionieren, ich erinnere mich zum Beispiel die letzte Jahreshauptversammlung hier jetzt dieses Jahr, die da*

war ne sehr gute Stimmung einfach auch und der scheidende Vorstand hat das Ganze irgendwie sehr motiviert und begeistert alles rüber gebracht und aber auch dabei relativ entspannt und dadurch war glaube ich ne echt ne gute Atmosphäre so und das hat dann dadurch auch ganz gut geklappt, dass sich neue Leute bereit gefunden haben, also das ist nicht der einzige Faktor gewesen, aber ich meine zu wissen, dass die vorher auch noch keinen auch noch nicht klar hatten, wer das machen würde.“ (Interview 8,50). In Abbildung 9 werden beide Vorgehensweisen nebeneinander gestellt.

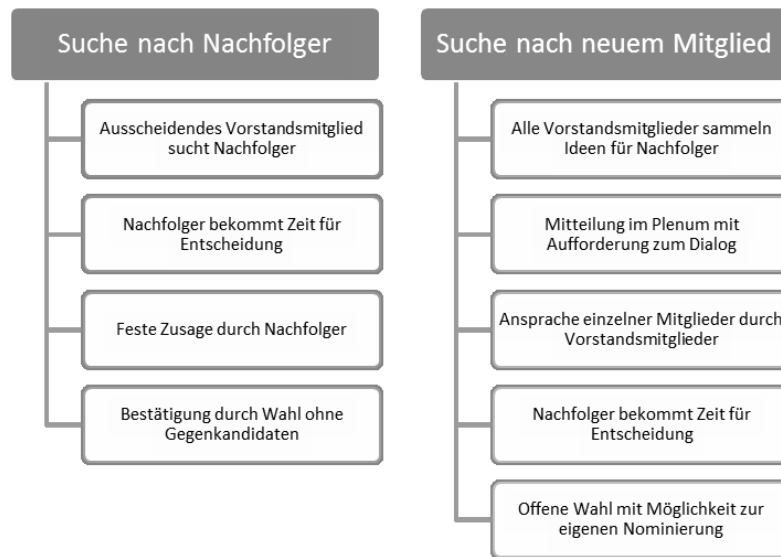


Abbildung 9 Vorgehensweisen bei der Suche (eigene Darstellung)

Was bei beiden Vorgehensweisen übereinstimmt und als besonders wichtig angesehen werden sollte, ist die konkrete Ansprache und Ermutigung des potentiellen Vorstandsmitglieds: „Und diesen Mut zu haben und diese Zuversicht zu haben, ich glaube, das fehlt vielen ähm das hat mir ja genauso gefehlt dann am Anfang, ist ja nicht so, dass man damit irgendwie in den Verein reingeht. Da muss man ja hineinwachsen und man braucht zu gewissen Punkten einfach Leute, die sagen: >>Mach das ich kann mir das vorstellen, dass du das machst<<“ (Interview 1,20). Ebenfalls wichtig ist die Transparenz bezüglich der anstehenden Vorstandsaufgaben und einem ausführlichen Dialog zwischen dem potentiellen Vorstandsmitglied und den aktuellen Vorstandsmitgliedern. Ein anderes Vorstandsmitglied berichtet, dass es sich aufgrund zu geringer Erfahrung unsicher gefühlt hat und ihm diese Angst von einem ausscheidenden Vorstandsmitglied genommen wurde, indem dieser von seinen eigenen Erfahrungen berichtete (vgl. Interview 7,6). Noch wichtiger erscheint aus Sicht der Vorstandsmitglieder eine rechtzeitige Ankündigung der freiwerdenden Posten sowie eine Zeitspanne in dem die angesprochenen Mitglieder die Möglichkeit haben, die Übernahme des Vorstandspostens abzuwägen und für sich selbst zu entscheiden, ob sie diese Aufgabe übernehmen wol-

len. Abbildung 10 zeigt den zeitlich sinnvoll orientierten Ablauf eines Entscheidungsprozesses:

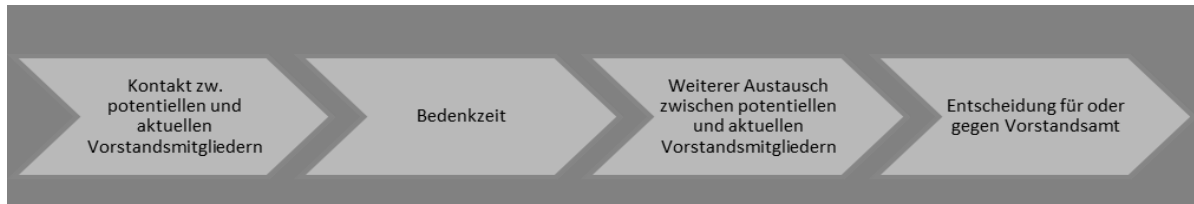


Abbildung 10 zeitlicher Verlauf bei Entscheidung über ein Vorstandsamt (eigene Darstellung)

Hilfreich dabei sind folgende Punkte:

1. transparente Darstellung der anstehenden Vorstandsaufgaben
2. offen geführter Dialog zwischen Vorstand und Vorstandsinteressierten
3. ermutigende Ansprache durch aktuelle und ehemalige Vorstandsmitglieder

Potentielle Vorstandsmitglieder sollten die Chance bekommen, sich als Gruppenleitung oder Projektleitung zu versuchen, bevor sie in den Vorstand kommen. Betrachtet man aber den Verlauf der „Vorstandskarrieren“ der Befragten selbst, scheint dies gar nicht so wichtig zu sein. Vielmehr scheint ein aktives Engagement und ein großes Interesse am Verein und dem Vorstand auszureichen, denn wie bereits angedeutet, ist es zwar hilfreich Erfahrungen in der Leitung einer Gruppe vor der Übernahme des Amtes zu sammeln, aber nicht notwendig. Ein sehr aktives Engagement wird als eine gute Vorbereitung auf ein Vorstandsamt gesehen. Daher macht als sinnvoller Verlauf: **Einstieg in den Verein – sehr aktives Engagement – Vorstandsamt** Sinn.

9 Freiwilligenmanagement

Das Konzept des Freiwilligenmanagements war vor den Interviews keinem der Befragten bekannt und wird auch in keinem der Vereine bisher angewandt.

9.1 Freiwilligenmanagement im Verein

Generell wurde das Konzept des Freiwilligenmanagements als positiv und auch als notwendig für einen Verein angesehen, der mit Freiwilligen arbeitet. Jedoch wird eine große Hürde bei der Umsetzung des Konzepts in den Vereinen gesehen, denn alle Aktiven im Verein sind ehrenamtlich aktiv, weshalb eine professionelle Herangehensweise zwar wünschenswert, aber nicht umsetzbar wäre, denn eine besondere Schwierigkeit in den befragten Vereinen stellt die Ehrenamtlichkeit aller Mitglieder dar. Ein

Vorstandsmitglied stellt heraus, dass den ehrenamtlich Aktiven sowohl Zeit, als auch Bewusstsein fehlt, um eine umfassende Begleitung für andere Ehrenamtliche zu realisieren (vgl. Interview 8, 56). Daher zeigt sich, dass in diesem Rahmen eine professionelle Begleitung erst möglich ist, wenn hauptamtliche Mitarbeiter den Verein führen. Insbesondere da die Zeit, die man als Ehrenamtlicher zur Verfügung hat, begrenzt und die Fluktuation in der Studenteninitiative sehr hoch ist. Somit ist ein systematisches Freiwilligenmanagement, das von einer Person ausgeführt wird, für einen rein ehrenamtlich agierenden Verein nicht ausführbar. Nichtsdestotrotz ist auch in solchen Vereinen ein systematisches Vorgehen in Bezug auf Freiwillige notwendig, um das Bestehen des Vereins zu sichern und um bereits im frühen Stadium die Rahmenbedingungen für Freiwillige, welche im theoretischen Teil dieser Arbeit als essentiell für die Arbeit mit Freiwilligen herausgearbeitet wurden, zu schaffen.

Bisher fehlt das Bewusstsein über ein systematisches Vorgehen sowie die konkrete Umsetzung. Wichtig scheint daher - vor allem in Vereinen, die bisher kein professionelles Freiwilligenmanagement betreiben - dieses Bewusstsein zu stärken, um die Rahmenbedingungen für Freiwillige nicht erst im Nachhinein anzupassen, sondern von vornherein sinnvoll zu gestalten.

Als Voraussetzung für einen Freiwilligenmanager in den Vereinen wird von den Befragten genannt, dass die ausführende Person den Verein sehr gut kennen muss: *„Das geht alles das ist alles kein Problem. Wenn das Weitblicker sind, die mit dem Verein gewachsen sind, ich ziehe nur die Grenze: es kann kein Fremder, das heißt mein Job oder nen Ehemaliger oder jemand der rein gewachsen ist und drei Jahre dabei ist, das ist alles kein Problem, wenn einer im Verein akzeptiert ist und im Verein groß geworden ist, kann er jede Position machen.“* (Interview 3, 84). Des Weiteren sollte das Freiwilligenmanagement nicht als „Recruiting“ oder Kontrolle verstanden werden. Wichtig ist hier ein Vertrauensverhältnis zwischen den Freiwilligen und dem Freiwilligenmanager und das Verständnis, dass dieser zur Unterstützung - als Ansprechpartner - für die Freiwilligen da. Es wird immer wieder deutlich, dass die Arbeit bei Weitblick freiwillig sein und auf keinen Fall der Eindruck entstehen sollte, das Engagement wäre Zwang oder an Bedingungen geknüpft. Es würde als unglaublich hilfreich empfunden werden, wenn der Freiwilligenmanager lediglich eine Unterstützung darstellen würde, die dem Freiwilligen ermöglicht, das zu machen, was dieser machen möchte (vgl. Interview 5,48).

Bisher verläuft die Mitgliederwerbung in den Vereinen zufriedenstellend, es gibt aber Bedarf bei der Bindung und Begleitung der Freiwilligen. Insbesondere der Wunsch

nach einer „Willkommenskultur“ und dass die geworbenen Freiwilligen einen Einstieg in den Verein finden: *„Und da hineinzukommen und seinen eigenen Platz sozusagen zu finden ist schwierig und ich glaube da müssten wir durchlässiger sein und eben Leute bei der Hand nehmen sozusagen und und das kann das sicherlich auch leisten.“* (Interview 1,28). Aber auch bei der Qualifizierung werden Defizite gesehen, die mit Hilfe einer strukturierteren Begleitung angegangen werden könnten. Bisher wird in keinem der Vereine eine genaue Übersicht über engagierte Freiwillige geführt und auch keine Verabschiedung von ausscheidenden Freiwilligen gemacht, obwohl dies als Problem erkannt wurde: *„[...]eigentlich ist ja das, was die Ehrenamtlichen einbringen, ist oftmals, wenn man diese Arbeitszeit finanziell quantifizieren würde, dann wäre das selbst finanziell mehr als das, was einzelne Fördermitglieder einbringen, die nur einen Jahresbeitrag zahlen. Und das ist aber auch immer die Frage, wie schafft man das, die Leute im Blick zu behalten so und damit meine ich auch nicht nur das wichtige ist auch, dass man das nicht nur unter reinen so rein bürokratischen Gesichtspunkten sieht sondern das man das auch im Sinne einer ehrlichen Wertschätzung sieht, für das was der einzelne da eingebracht hat.“* (Interview 8,62). Bisher scheint es in den Vereinen sowohl auf der manageriellen Ebene, als auch auf der operativen Ebene des Freiwilligenmanagements (siehe Kapitel 4.2) ein Defizit zu geben. Die Gründe dafür lassen sich vor allem in der Umsetzung einer systematischen Begleitung, Anerkennung und Verabschiedung von Freiwilligen (operative Ebene), fehlenden personellen Kapazitäten und bei der Schaffung von Rahmenbedingungen, Anerkennungskulturen, etc. (managerielle Ebene) finden.

9.2 Freiwilligenmanagement für den Vorstand

Das Konzept des Freiwilligenmanagements wird in der Umsetzung einer Managementinstanz für den Vorstand als kritisch gesehen. Die Vorstandsmitglieder sehen sich selber in der Verantwortung für die Nachfolgersuche und deren Einarbeitung, da niemand außerhalb des Vorstands ein ausreichendes Wissen besitzt: *„Ich würde sagen, das ist eher Vorstandssache, weil also wir haben jetzt auch jetzt abgesehen von den Vorstandsmitgliedern auch kaum jemand anderes im Verein, der mit dem, was wir so machen, so wirklich vertraut ist, [...] nee ich glaub so was bräuchte man nicht, ich glaub das reicht, wenn der Vorstand das selber mitmacht genau wie die neuen Vorstandsmitglieder einzuführen in diese Arbeit ja.“* (Interview 4,52).

Eine große Hürde scheint hier vor allem zu sein, dass sich die Vorstände für das Freiwilligenmanagement verantwortlich fühlen und auf der manageriellen Ebene nach Kegel dies auch sind. Aber die operative Ebene des Freiwilligenmanagements, selbst

wenn sie von einer weiteren Person ausgeführt werden würde, der manageriellen Ebene unterstellt oder gleichgeschaltet ist. Das würde bedeuten, dass der Freiwilligenmanager auf gleicher Ebene im Verein stehen müsste wie der Vorstand, um diesen zu begleiten, beraten, etc., aber entsprechend dem Konzept eines Vereins und auch der Ebenen im Freiwilligenmanagement diesem untergeordnet ist.¹⁰

Was die Vorstandsmitglieder als mögliche Lösung sehen würden, ist jemand, der den Verein sehr gut kennt und bereits Erfahrung in der Vorstandsarbeit gemacht hat, der als Berater herangezogen werden kann und als Vermittler bzw. Mediator fungiert. Ein großes Problem im gesamten Verein, aber insbesondere im Vorstand ist, dass das erarbeitete Wissen häufig nicht ausführlich und kontinuierlich genug festgehalten wird und dadurch bei einem Wechsel sehr viel davon verloren geht. Die Diskontinuität derjenigen, die die Verantwortung im Verein besitzen, hat große Auswirkung auf die Dokumentation des bisher erlangten Wissens. Somit könnte jemand, der längerfristig auch über sein Engagement im Vorstand des Vereins hinaus eine aktive Rolle spielt, als ein Berater oder Mediator, als eine Art Wissensmanager bzw. Lernbegleiter eingesetzt werden: *„Aber was ganz interessant ist, es wirft auch nochmal ein ganz anderes Licht auf die Frage, die bei Weitblick immer akut ist, nämlich nach der Kontinuität zum Beispiel, wenn ein Vorstand komplett wegbricht und ein Neuer kommt und der alte vielleicht nur ein Jahr im Amt gewesen ist und ein komplett Neuer kommt, dann wäre es natürlich sehr wünschenswert, wenn es dann irgendwie so ne regelmäßige Struktur gäbe, dass einer von den Alumni von den Älteren, der kann auch im letzten oder vorletzten Vorstand gewesen sein, sich sagen wir zweimal im Jahr mit diesem komplett neuen Vorstand trifft um so ne Art Coaching oder so was zu machen“* (Interview 8,68).

Somit zeigt sich, dass das Konzept des Freiwilligenmanagements durchaus auch in der Vorstandsarbeit Anwendung finden kann, wenn auch weniger aktiv ausgeführt. Der Freiwilligenmanager fungiert in der Position vielmehr als teilnehmender Beobachter oder als angefragter Berater oder Mediator.

Im Vorstand spielen Themen wie Mitgliedergewinnung, Teambuilding, Qualifizierung und vor allem Begleitung in Konfliktsituationen eine wichtige Rolle. Im folgenden Kapitel soll nun das Konzept des Freiwilligenmanagements als eine Möglichkeit der Nutzung und Weitergabe von Wissen für die Vorstandsarbeit erörtert werden. Dies ist ein Konzept, das im Verlauf der Interviews immer stärker als eine konkrete Anwendungsform von Freiwilligenmanagement in Bezug auf die ehrenamtlichen Vorstände von Weitblick in Betracht gekommen ist.

¹⁰ Hier wäre es interessant zu untersuchen, wie eine Umsetzung eines solchen Konzepts im Verein angenommen würde und welche Konflikte zwischen Freiwilligenmanager und Vorstand entstehen.

9.3 Vorstandsspezifisches Freiwilligenmanagement

Wie bereits beschrieben, sind die Ansprüche, die von den Vorstandsmitgliedern an einen Freiwilligenmanager gestellt werden:

- keine externe Person; jemand, der den Verein sehr gut kennt
- Erfahrung in Vorstandsarbeit
- viel theoretisches Wissen
- Aufgabe als Berater, Mediator, „Wissensverwalter“, Begleiter in Lernprozessen

Ein Freiwilligenmanagement für den Vorstand würde vor allem in Form von Beratung und Unterstützung durch Coaching und Qualifizierung funktionieren. Im Folgenden sollen nun die zentralen Ergebnisse meiner Untersuchung als Leitlinien für ein solches vorstandsspezifisches Freiwilligenmanagement dargestellt werden.

Die erste Phase der Vorstandsentwicklung, nachdem der Vorstand ins Amt gewählt wurde, ist besonders wichtig und kann darüber entscheiden wie und ob die Arbeit des Vorstands in dieser Amtsperiode funktioniert. Ein offenes Gespräch über Ziele des Vorstands und jedes Einzelnen, aber auch ein Kennenlernen auf persönlicher Ebene sollten unbedingt Inhalte eines solchen Treffens sein.

Als zentrale Themen für die Vorstandsarbeit lassen sich **Kommunikation, Teamarbeit und Transparenz** identifizieren. Dies sich im Folgenden in allen Aspekten wiederfinden lassen.

Vorstand als Team

Wichtig für die gute Arbeit eines Vorstands ist die Zusammenarbeit im Team. Die Arbeit im Vorstand soll den Vorstandsmitgliedern Spaß machen (siehe Kapitel 8.4.2), und das erreicht man dadurch, dass sich alle Vorstandsmitglieder kennen und auch außerhalb der formellen Treffen die Chance besteht, etwas miteinander zu unternehmen. In diesen informellen Treffen (siehe Kapitel 8.1) besteht die Möglichkeit eine persönlichere Beziehung zueinander aufzubauen und eine offener Kommunikation miteinander zu führen. Teambuilding-Aktivitäten können sehr unterschiedlich aussehen und sollten je nach Bedürfnis des Vorstandsteams ausgewählt werden.

Um gut zusammen zu arbeiten, ist eine gemeinsame Zielsetzung notwendig. Hierbei sollte zum Einen die Zielsetzung des Vereins im Vordergrund stehen, da eine gemeinsame Ausrichtung des Vereins entwickeln essentiell ist, um im Nachhinein auftretende grundlegende Konflikte vorab zu klären. In der Vergangenheit war dies bei Weitblick vor allem die Frage nach Wachstum oder Konsolidierung der Arbeit: Diese wichtige,

grundlegende Überlegung zum Verein sollte von allen diskutiert und entschieden werden, um spätere Missverständnisse zu vermeiden. Zum Anderen sollten etwa jedes halbe Jahr¹¹ etwa die kurzfristigen Ziele des Vorstands selbst festgelegt werden: Was soll innerhalb dieser Zeit erreicht werden und wie soll dies geschehen? Wichtig dabei ist, die Ziele immer wieder an die eigentliche Arbeit anzupassen und in jedem Treffen den bisherigen Fortschritt zu evaluieren.

Vorher festgelegte Ziele und Absprachen verhindern einerseits ein „Abweichen“ vom Weg und somit eine Überforderung des Vorstands durch Hinzunahme weiterer Aufgaben und andererseits wird somit das Konfliktpotenzial im Vorstand verringert, da alle gemeinsam ein Ziel vereinbart haben und auf dieses hinarbeiten.

Heterogenität des Vorstands beachten und nutzen

Generell lässt sich feststellen, dass eine gute Mischung von verschiedenen Persönlichkeiten, Eigenschaften, aber auch Arten zu Diskutieren oder Kommunizieren wichtige Elemente eines guten Vorstandsteams sind (siehe Kapitel 8.1). Häufig sind in einem Vorstand unterschiedliche Erfahrungsstände und Wissenshorizonte (siehe Kapitel 8.4.1) sowohl aus dem Studium, als auch aus bisherigen Ehrenämtern heraus zu finden. Diese Unterschiede sollten beim Kennenlernen und in der Arbeit generell beachtet werden. Wie in der Untersuchung gezeigt (siehe Kapitel 8.2.2), können diese unterschiedlichen Kompetenzen und Eigenschaften eine Herausforderung darstellen und sollten daher im Team besprochen werden. Je besser man die Stärken und Schwächen aller Vorstandsmitglieder kennt, umso leichter lassen sich herausfordernde Situationen lösen und können sogar als Vorteil genutzt werden. Indem zum Beispiel besonders ausgeglichene Charaktere als Vermittler in hitzigen Diskussionen genutzt werden.

Jedes Vorstandsmitglied hat eigene Erwartungen an das „Amt“ und an die anderen Vorstandsmitglieder. Auch hierbei ist es wichtig, diese in einem geeigneten Rahmen zu besprechen und den anderen Vorstandsmitgliedern zu kommunizieren, insbesondere wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden. Hier ist es sinnvoll bereits am Anfang oder beim Eintritt eines neuen Mitglieds diese Erwartungen zu diskutieren und miteinander abzugleichen.

Klare Aufgabenverteilung sorgt für mehr Transparenz

Wie bereits dargestellt, kann ein guter Vorstand nur als Team funktionieren. Um aber ein Teil des Teams zu sein, sollte jedes Vorstandsmitglied wissen, welche Aufgaben anstehen und wer welche Aufgaben übernimmt (siehe Kapitel 8.2.1). Dazu ist es sinn-

¹¹ Dieser Zeitraum ist angelehnt an die Semesterplanung der Studenteninitiative, kann aber auch individuell angepasst werden.

voll, im Team alle Aufgaben zu sammeln und zu diskutieren, um dann jedem Mitglied zu ermöglichen die Aufgaben zu wählen, die seinen eigenen Fähigkeiten und Interessen entsprechen. Dieses Vorgehen macht es möglich, dass alle Vorstandsmitglieder zusammen arbeiten und einer Überforderung von Einzelpersonen vorgesorgt wird.

Des Weiteren schafft die klare Strukturierung und Aufteilung der Aufgaben eine bessere Darstellung der Vorstandsarbeit im Verein. Es ist somit leichter, direkt den richtigen Ansprechpartner zu finden und es wird für die Mitglieder klarer, was der Vorstand macht. Darüber hinaus zeigt die Aufgabenverteilung nach außen, auf was sich potentielle Vorstandsmitglieder einlassen, wenn sie sich für ein Vorstandsamt entscheiden. Der Angst einer Überforderung oder nicht ausreichender Qualifizierung, wie sie in den Interviews geäußert wurde, kann so zusätzlich entgegengewirkt werden.

Transparenz gegenüber den Mitgliedern

Die Vorstandsmitglieder sollten eine hohe Transparenz der eigenen Arbeit gegenüber den Mitgliedern schaffen (siehe Kapitel 8.4.3), damit jedes Mitglied im Verein nachvollziehen kann, was die Vorstandsarbeit ausmacht und wie es sich an Entscheidungsprozessen oder Treffen beteiligen kann. Hierbei ist es angebracht die Termine der Vorstandstreffen den Mitgliedern mitzuteilen und auch –wenn dies gewünscht ist – einen Zugang zu den Protokollen der Vorstandssitzungen bereitzustellen. Für alle Mitglieder, die weniger engagiert sind, sollte in jedem Mitgliedertreffen eine Mitteilung über die aktuellen Aktivitäten des Vorstands gegeben werden. Sinnvoll sind auch weniger formelle Treffen, zum Beispiel im Rahmen eines „Vorstandsfrühstücks“, damit jedes Mitglied die Möglichkeit bekommt, einen Einblick in die Arbeit des Vorstands zu erhalten.

Einen Zugang zum Vorstandsamt ermöglichen

Um interessierten Mitgliedern den Zugang zum Vorstand zu erleichtern, sollte hervor gehoben werden, was der Vorstand macht (Transparenz) und welche Aufgaben im Vorstand übernommen werden könnten (Aufgabenverteilung). Aber auch Mitglieder, die nicht direkt in den Vorstand wollen, sollten ermutigt werden Verantwortung zu übernehmen. Hierbei ist es zentral der Person Vertrauen zu vermitteln und Hilfestellung zu leisten. Jedem Mitglied sollte es ermöglicht werden, eine verantwortungsvolle Aufgabe ohne zeitliche Festlegung zu übernehmen.

Bei der Suche nach potentiellen Nachfolgern ist es bedeutend, im „Pool“ der aktiven Mitglieder zu suchen, denn bereits aktive Personen sind häufig auch bereit, einen Vorstandsposten zu übernehmen. Die offenen Positionen sollten, wie bereits in Kapitel 8.4.3 besprochen, frühzeitig angekündigt werden. Dies gibt Interessierten die Chance auf Bedenkzeit zu haben. Bei allen Befragten hat sich gezeigt, dass eine direkte An-

sprache eines potentiellen Nachfolgers hilfreich ist, da dieser sich durch das entgegengebrachte Vertrauen in seinem Engagement und seiner Person bestätigt fühlt.

Vorstandsamt als Qualifizierung - Qualifizierung im Vorstandsamt

Was diese Untersuchung auch gezeigt hat, ist, dass das Vorstandsamt für die ehrenamtlichen Vorstände immer eine Möglichkeit darstellt, sich persönlich und in bestimmten Bereichen weiterzuentwickeln (siehe Kapitel 8.3). Es wird genutzt, um eigenes Wissen einzubringen, zu vertiefen oder auch soziale Fähigkeiten, wie Teamfähigkeit oder Gruppenleitung zu verstärken. Somit bietet die Übernahme eines Vorstandsamts viele Möglichkeiten, sich durch die teilweise herausfordernde Arbeit weiterzuentwickeln und zusätzliche Kompetenzen zu erlangen.

Darüber hinaus sollte aber auch im Vorstandsamt die Möglichkeit bestehen sich selbst weiterzubilden. Zum Einen um die Qualität der Vorstandsarbeit zu verbessern, zum Anderen, um Unsicherheiten in bestimmten Bereichen, wie Konfliktsituationen, zu beheben sowie potentiellen Vorstandsmitglieder die Sicherheit einer qualifizierten Unterstützung zu bieten. Zudem können Qualifizierungen im Vorstandsamt auch als Bonus zur eigenen Arbeit gesehen werden und eine höhere Anerkennung für die Arbeit im Vorstand bedeuten.

Fazit

Zusammenfassend zeigt sich, dass Freiwilligenmanagement im Verein als sehr sinnvoll angesehen wird, es aber in einem rein ehrenamtlich geführten Verein keine personellen Ressourcen für einen Freiwilligenmanager zur Verfügung stehen. Nichtsdestotrotz sollte ein Bewusstsein für ein effektives Management bereits im Anfangsstadium eines Vereins geschaffen werden, da auch hier Rahmenbedingungen für Freiwillige vorhanden sein müssen, um den Verein auf Dauer zu erhalten. Besonders die Begleitung, Qualifizierung und Verabschiedung von Freiwilligen wird bei einer bestimmten Vereinsgröße als notwendig erachtet und sollte daher schon in den Anfängen eines Vereins konsolidiert werden. Ehrenamtliche Vorstände spielen hierbei, eine Doppelrolle. Einmal als Führung des Vereins, die diese Rahmenbedingungen schaffen, initiieren sollte, aber auch als Freiwillige selbst. Es zeigt sich, dass ein systematisches Freiwilligenmanagement in einem Verein auch den ehrenamtlichen Vorstand mit einschließen sollte. Allerdings ist die Rolle des Freiwilligenmanagers bisher nur in Ansätzen fassbar und kann aufgrund dieser Untersuchung als eine Begleitung des Vorstands im Sinne einer passiven Beratungsfunktion zum Beispiel in Konfliktsituationen oder bei Schwierigkeiten beschrieben werden. Das bedeutet für einen Freiwilligenmanager in einem Verein,

dass dieser auch über ein bestimmtes Wissen über ehrenamtliche Vorstände verfügen und nach Möglichkeit auch selber Erfahrung in der Vorstandsarbeit gemacht haben sollte.

Ein Teil dieses Wissens über ehrenamtliche Vorstände wurde in dieser Untersuchung erhoben und kann als Ausgangspunkt für weitere Studien gesehen werden. Die Vielfältigkeit des Feldes sollte dabei jedoch noch stärker in den Blick genommen werden. Interessant wäre es, Organisationen zu untersuchen, in denen bereits Freiwilligenmanager hauptamtlich tätig sind, um hier die Zusammenarbeit mit dem Vorstand des Vereins zu betrachten. Ebenso interessant wäre es, die Ergebnisse dieser Untersuchung in einer weiteren Untersuchung mit hauptamtlichen Freiwilligenmanagern abzugleichen und zu reflektieren.

Wie in dieser Arbeit gezeigt, stellen ehrenamtliche Vorstände eine sehr wichtige Personengruppe in der Betrachtung des ehrenamtlichen Engagements dar. Bisher gibt es in diesem Bereich, allerdings kaum empirische Grundlagen, die eine weitere Unterstützung von ehrenamtlichen Vorständen und deren Arbeit möglich machen würde. Hier besteht noch ein immenser Bedarf mit dem Fokus auf ehrenamtliche Vorstände. Weiteres Wissen zu Aspekten wie die Suche von Nachfolgern oder auch die Motive von ehrenamtlichen Vorständen sollten weiter generiert werden, da besonders diese Aspekte helfen könnten einem Verschwinden von ehrenamtlichen Vorständen vorzubeugen.

Literaturverzeichnis

- Anheier, Helmut K.; Salamon, Lester M. (1992): Genese und Schwerpunkte internationaler Forschung zum Nonprofit-Sektor. Von der Filer-Kommission zum John Hopkins Projekt. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegung* (4), S. 40–48.
- Beher, Karin; Krimmer, Holger; Rauschenbach, Thomas; Zimmer, Annette (2005): Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Bürgerschaftliches Engagement und Management. Münster: Rasch Druckerei.
- Beher, Karin; Krimmer, Holger; Rauschenbach, Thomas; Zimmer, Annette (2008): Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Weinheim ;, München: Juventa.
- Beher, Karin; Liebig, Reinhard; Rauschenbach, Thomas (2001): Vom Motivations- zum Strukturwandel - Analyse zum Ehrenamt in einer sich verändernden Umwelt. In: Rolf G. Heinze und Thomas Olk (Hg.): Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich, S. 255–282.
- Biedermann, Christiane (2012): Freiwilligen-Management: Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. In: Doris Rosenkranz (Hg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. 2. Aufl. Weinheim ;, Basel: Beltz Juventa, S. 57–66.
- BMFSFJ-Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend/ TNS Infratest Sozialforschung (2010): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009 - Zusammenfassung. Unter Mitarbeit von Thomas Gensicke und Sabine Geiss. München.
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2009a): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensform, Interaktion. In: Alexander Bogner (Hg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss, S. 61–98.
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2009b): Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung. Zur Einführung in eine sich intensivierende Methodendebatte. In: Alexander Bogner (Hg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss, S. 7–34.
- Flick, Uwe (2012): Designs und Prozesse qualitativer Forschung. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, 55628), S. 252–264.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch).
- Habeck, Sandra (2007): Professionelle Leitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter. Eine Perspektiventriangulation. Diplomarbeit. Philipps-Universität Marburg. Marburg. Online verfügbar unter <http://archiv.ub.uni-marburg.de/ed/2013/0001/view.html>, zuletzt geprüft am 05.05.2013.

- Habeck, Sandra (2008): Dienst an sich selber. Neues Ehrenamt und die Rolle hauptamtlicher Pädagog/inn/en. In: *DIE-Zeitschrift für Erwachsenenbildung* (2), S. 37–39.
- Habeck, Sandra (2009): Freiwilligenmanagement: Professionelle Leitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen. In: Wolfgang Seitter (Hg.): Professionalitätsentwicklung in der Weiterbildung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften (VS research), S. 71–94.
- Habeck, Sandra (2011): Freiwilligenmanagement. Führung in einem komplexen Kontext. In: Michael Göhlich, Susanne Maria Weber, Christiane Schiersmann und Andreas Schröer (Hg.): Organisation und Führung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik, 113-121. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden (Organisation und Pädagogik, 11).
- Habeck, Sandra (2013): Freiwilligenarbeit und ehrenamtliches Engagement. Zur Bedeutung einer erwachsenenpädagogischen Erschließung. In: *Erwachsenenbildung* 59 (1), S. 3–6.
- Heinze, Rolf G.; Olk, Thomas (1999): Vom Ehrenamt zum bürgerschaftlichen Engagement. Trends des begrifflichen und gesellschaftlichen Strukturwandels. In: Ernst Kistler, Heinz-Herbert Noll und Eckhard Priller (Hg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Messkonzepte. Berlin: Edition Sigma, S. 77–100.
- Kegel, Thomas (2011): Freiwilligenmanagement. Eine Lernaufgabe für Organisationen. In: *Soziale Arbeit* 60 (3), S. 104–111.
- Kegel, Thomas (2012): Perspektive Strategisches Freiwilligenmanagement. In: Doris Rosenkranz (Hg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. 2. Aufl. Weinheim ;, Basel: Beltz Juventa, S. 67–77.
- Kelle, Udo (2012): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, 55628), S. 485–501.
- Klages, Helmut (1999): Zerfällt das Volk? Von den Schwierigkeiten der modernen Gesellschaft mit Gemeinschaft und Demokratie. In: Helmut Klages und Thomas Gensicke (Hg.): Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Speyer: Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung (Speyerer Forschungsberichte, 193), S. 1–20.
- Kowal, Sabine; O'Connell, Daniel C. (2012): Zur Transkription von Gesprächen. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, 55628), S. 437–446.
- Kühnlein, Irene; Mutz, Gerd (1999): Individualisierung und bürgerschaftliches Engagement in der Tätigkeitsgesellschaft. In: Ernst Kistler, Heinz-Herbert Noll und Eck-

hard Priller (Hg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Messkonzepte. Berlin: Edition Sigma, S. 291–306.

Langnickel, Hans (1996): Vorstand - Geschäftsführung: eine starke Partnerschaft (Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, 6).

Langnickel, Hans (1997): Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung als zentrale Managementaufgabe. [Köln] (Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, 4).

Langnickel, Hans (1999): Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit. Der ehrenamtliche Vorstand als Zukunftsmodell. In: *Soziale Arbeit* 48 (6), S. 182–190.

Langnickel, Hans (2000a): Die Aufgabe des ehrenamtlichen Vorstandes im Rahmen des Qualitätsmanagements. In: *Deutsche Jugend* 48 (3), S. 124–130.

Langnickel, Hans (2000b): Ehrenamtliche Vorstandsarbeit - eine Frage der Qualität. In: Stefan Nährlich und Annette Zimmer (Hg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske und Budrich (Bürgerliches Engagement und Nonprofit-Sektor, 2), S. 147–176.

Littig, Beate (2009): Interviews mit Eliten - Interviews mit ExpertInnen: Gibt es Unterschiede? In: Alexander Bogner (Hg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss, S. 117–136.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. In: *Qualitative Inhaltsanalyse*.

Mayring, Philipp (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, 55628), S. 468–474.

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009): Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Susanne Pickel (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Lehrbuch), S. 465–479.

Nohl, Arnd-Michael (2012): Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. 4. Aufl. 2012. Wiesbaden: Imprint VS Verlag für Sozialwissenschaften (Qualitative Sozialforschung).

Priller, Eckhard (2010): Stichwort: Vom Ehrenamt zum zivilgesellschaftlichen Engagement. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 13 (2), S. 195–214.

Redmann, Britta (2012): Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen. Wiesbaden: Gabler Verlag (SpringerLink : Bücher).

Reifenhäuser, Carola; Hoffmann, Sarah G.; Kegel, Thomas (2012): Freiwilligen-Management. 2. Aufl. Augsburg: ZIEL (Sozialwirtschaft : Diskurs).

- Reinert, Adrian (1999): Laienkompetenz nutzen. In: Ernst Kistler, Heinz-Herbert Noll und Eckhard Priller (Hg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Messkonzepte. Berlin: Edition Sigma, S. 377–395.
- Schüll, Peter (2004): Motive Ehrenamtlicher. Eine soziologische Studie zum freiwilligen Engagement in ausgewählten Ehrenamtsbereichen. Berlin: Wvb, Wiss. Verl.
- Schüll, Peter (2006): Motive und Erwartungen von Freiwilligen. Eine Ernüchterung für Monetarisierungsbefürworter? In: Peter Farago und Herbert Ammann (Hg.): Monetarisierung der Freiwilligkeit. Referate und Zusammenfassungen der 5. Tagung der Freiwilligenuniversität vom 30. bis 31.5.2005 in Luzern. Zürich: Seismo, S. 310–325.
- Stöber, Kurt; Otto, Dirk-Ulrich (2011): Handbuch zum Vereinsrecht. 10. Aufl. Köln: Schmidt.
- Zimmer, Annette (2007): Vereine - Zivilgesellschaft konkret. 2. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch, 16).
- Zimmer, Annette; Priller, Eckhard (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Zimmer, Annette; Priller, Eckhard; Hallmann, Thorsten (2008): Zur Entwicklung des Nonprofit Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisationen. In: Dudo von Eckardstein und Hans-Gerd Ridder (Hg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 33–52.
- Zimmer, Annette; Vilain, Michael (2005): Bürgerschaftliches Engagement heute. Ibbenbüren: IVD (Schriftenreihe "Politik" der Stiftung Westfalen-Initiative, 10).

Online-Literatur

- Amtsgericht Marburg (Hg.): Registerabteilung. Online verfügbar unter http://www.ag-marburg.justiz.hessen.de/irj/AMG_Marburg_Internet?cid=d84b884f3d7fd6765ef0f21f085a8eb4, zuletzt geprüft am 15.07.2013.
- Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Hg.): Nationales Forum für Engagement und Partizipation. Online verfügbar unter http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/themen_materialien/engagementpolitik/nfep_band1_2009.pdf, zuletzt geprüft am 05.07.2013.
- Bundesverband Weitblick e.V.: Idee. Online verfügbar unter <http://www.weitblicker.org/Idee>, zuletzt geprüft am 14.08.2013.
- Keupp, Heiner (2002): Identitäten in der Ambivalenz der postmodernen Gesellschaft. Hg. v. Institut für Praxisforschung und Projektberatung. Benediktbeuren. Online verfügbar unter <http://www.ipp-muenchen.de/texte/identitaeten.pdf>, zuletzt geprüft am 08.07.2013.

Weitblick Bonn e.V.: Satzung von „Studenteninitiative Weitblick Bonn e.V.“. Online verfügbar unter http://www.weitblicker.org/sites/default/files/anhang/satzung_weitblick_-_ab_2011.pdf, zuletzt geprüft am 14.08.2013.

Weitblick Bonn e.V.: Über uns. Online verfügbar unter <http://www.weitblicker.org/content/pagewithpicts/Bonn/Über-Uns>, zuletzt geprüft am 14.08.2013.

Weitblick Heidelberg e.V.: Gründung. Online verfügbar unter <http://www.weitblicker.org/content/pagewithpicts/Heidelberg/Gründung>, zuletzt geprüft am 14.08.2013.

Weitblick Heidelberg e.V.: Satzung. Online verfügbar unter <http://www.weitblicker.org/sites/default/files/anhang/satzung.pdf>, zuletzt geprüft am 14.08.2013.

Weitblick Marburg e.V.: Satzung. Online verfügbar unter http://www.weitblicker.org/sites/default/files/anhang/satzung_weitblick_marburg.pdf, zuletzt geprüft am 14.08.2013.

Weitblick Marburg e.V.: Wer sind wir? Online verfügbar unter <http://www.weitblicker.org/content/pagewithpicts/Marburg/Wer-sind-wir>, zuletzt geprüft am 14.08.2013.

Weitblick Münster e.V.: Daten und Fakten. Online verfügbar unter <http://www.weitblicker.org/content/pagewithpicts/Münster/Daten-Fakten>, zuletzt geprüft am 14.08.2013.

Weitblick Münster e.V.: Satzung. Online verfügbar unter http://www.weitblicker.org/sites/default/files/anhang/satzung_muenster.pdf, zuletzt geprüft am 14.08.2013.